

296 1173377



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Economia Internacional

**A QUALIDADE COMO FACTOR DE COMPETITIVIDADE –
RELEVÂNCIA NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO NUM CONTEXTO DE
GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS**

Vitor Manuel Riachos Capitolino

Orientação: Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva

Júri:

Presidente: Doutor Manuel Avelino de Jesus

Vogais: Doutor Lino Barata Raposo

Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva

Setembro / 2001

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS



APCER:	Associação Portuguesa de Certificação
APQ:	Associação Portuguesa para a Qualidade
BNT:	Barreiras Não Tarifárias
CEN:	Comité Europeu de Normalização
CNQ:	Conselho Nacional da Qualidade
ECSI:	European Customer Satisfaction Index
EFQM:	European Foundation for Quality Management
EFTA:	European Free Trade Association
EMAS:	Eco-Management and Audit Scheme
EOQ:	European Organization for Quality
EUA:	Estados Unidos da América
FMI:	Fundo Monetário Internacional
GATT:	General Agreement on Tariffs and Trade
GQT:	Gestão pela Qualidade Total
IDE:	Investimento Directo Estrangeiro
IMD:	International Institute for Management Development
INSC:	Índice Nacional de Satisfação do Cliente
IPQ:	Instituto Português da Qualidade
IQNET:	International Quality Network
ISO:	International Organization for Standardization
NATO:	North Atlantic Treaty Organization
OCDE:	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC:	Organização Mundial do Comércio
PEX-PME:	Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade – Pequenas e Médias Empresas
PEX-SPQ:	Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade
PIB:	Produto Interno Bruto
PIMS:	Profit Impact of Market Strategy
PME:	Pequenas e Médias Empresas
PPC:	Paridade do Poder de Compra



ROQ: Return On Quality
SNGQ: Sistema Nacional de Gestão da Qualidade
SPQ: Sistema Português da Qualidade
VAB: Valor Acrescentado Bruto



RESUMO

O principal objectivo desta dissertação consiste em analisar a relação entre qualidade e competitividade, bem como o seu impacto no processo de internacionalização das empresas num contexto de globalização dos mercados.

Qualquer um dos conceitos referidos tem evoluído bastante nas últimas décadas, motivados pelas alterações políticas, económicas e sociais verificadas.

A necessidade sentida pelas empresas de promoverem mudanças nas suas estratégias, de modo a adaptarem-se à actual conjuntura internacional, traduziu-se num incremento da relevância dos sistemas de gestão da qualidade.

Este trabalho analisa as vantagens relacionadas com a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade, avaliando a relevância dessas vantagens em termos de competitividade e de outros conceitos associados, como produtividade, inovação e desempenho financeiro.

A qualidade é também analisada em termos da sua implicação no processo de internacionalização das empresas, considerando a sua faceta de facilitadora do processo, mas também o facto de se constituir como Barreira Não Tarifária. A este último nível, é também analisada a questão das políticas de gestão ambiental, em termos da sua utilização indevida com objectivos proteccionistas.

Esta abordagem é iniciada com um enquadramento teórico da análise, ao que se segue a verificação da existência ou não das várias relações referidas, com o apoio de estudos empíricos realizados.

Palavras Chave: Qualidade, Competitividade, Processo de Internacionalização, Globalização, Concorrência Monopolística, Vantagem Competitiva

ABSTRACT

The main objective of this dissertation work is to analyse the relation between quality and competitiveness, as well as its impact on the internationalisation process of firms based on a context of markets globalisation.

Any of the referred concepts has evolved widely in the last decades, induced by political, economical and social changes.

The necessity felt by firms to promote changes in their strategies, in a way to adapt to the actual international conjuncture, turned into an increased importance of quality management systems.

This work verifies the advantages related to implementation and certification of quality management systems, evaluating the importance of those advantages in terms of competitiveness and other associated concepts, such as productivity, innovation and financial performance.

Quality is also analysed in terms of influence in internationalisation process of firms, considering its features as a process facilitator, but also as a Non Tariff Barrier. At this last subject, questions of environmental management policies are also analysed, in terms of improper application with protectionist objectives.

This approach initiates with a theoretical framing of the analysis, followed by verification of the referred relations existence, supported by empirical studies.

Key Words: Quality, Competitiveness, Internationalisation Process, Globalisation, Monopolistic Competition, Competitive Advantage

ÍNDICE GERAL

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS	2
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE GERAL.....	6
ÍNDICE DE QUADROS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
AGRADECIMENTOS	11
I. INTRODUÇÃO	12
1. OBJECTIVOS DA ANÁLISE.....	12
2. METODOLOGIA DA ABORDAGEM	14
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1. ABORDAGEM INTRODUTÓRIA – A GLOBALIZAÇÃO.....	16
2. ABORDAGEM TEÓRICA.....	19
3. MODELOS DE MEDIÇÃO DA QUALIDADE.....	26
3.1. RELEVÂNCIA DOS MODELOS.....	26
3.2. ÍNDICE NACIONAL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	26
3.3. RETURN ON QUALITY.....	29
3.4. OUTROS MODELOS	31
III. ENQUADRAMENTO DOS CONCEITOS.....	32
1. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	32
1.1. CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	32
1.2. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	34
1.3. TEORIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	35
2. COMPETITIVIDADE	38

2.1.	CARÁCTER EVOLUTIVO DO CONCEITO.....	38
2.2.	CONTROVÉRSIA NA ABORDAGEM ECONÓMICA DA COMPETITIVIDADE	39
2.3.	CONCEITO E FACTORES DE COMPETITIVIDADE	42
3.	QUALIDADE.....	45
3.1.	CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	45
3.2.	NORMAS DA SÉRIE ISO 9000.....	49
3.3.	GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL	55
3.4.	INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS	58
3.5.	CUSTOS DA QUALIDADE	63
IV.	QUALIDADE NO CONTEXTO DA COMPETITIVIDADE E DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	68
1.	RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS	68
2.	QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	73
3.	QUALIDADE E INOVAÇÃO.....	76
4.	QUALIDADE E DESEMPENHO FINANCEIRO	79
5.	QUALIDADE E AMBIENTE COMO BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS.....	83
5.1.	ENQUADRAMENTO DAS BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS.....	83
5.2.	QUALIDADE COMO BARREIRA NÃO TARIFÁRIA	85
5.3.	GESTÃO AMBIENTAL COMO OBSTÁCULO AO COMÉRCIO INTERNACIONAL	87
V.	ESTUDOS EMPÍRICOS REALIZADOS	90
1.	CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS	90
2.	IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9000 NAS EMPRESAS PORTUGUESAS.....	91
3.	MOTIVAÇÕES E IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO.....	93
4.	RELEVÂNCIA DA QUALIDADE PARA A PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO FINANCEIRO.....	95
5.	BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO ISO 9000.....	97
6.	SISTEMAS DA QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO NA UNIÃO EUROPEIA	98
7.	PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY (PIMS).....	101

8.	ANÁLISE DOS ESTUDOS ABORDADOS	103
VI.	CONCLUSÕES.....	105
	ANEXO I – ABORDAGEM À ECONOMIA PORTUGUESA.....	110
1.	ENQUADRAMENTO – A ECONOMIA EUROPEIA.....	110
2.	COMPETITIVIDADE E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS	113
3.	QUALIDADE EM PORTUGAL.....	121
3.1.	SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE	121
3.2.	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NAS EMPRESAS PORTUGUESAS	123
4.	BALANÇO FINAL E PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO	129
	ANEXO II – ESTUDO DE IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9000 NAS EMPRESAS PORTUGUESAS	131
	BIBLIOGRAFIA	136

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Normas da Série ISO 9000:2000	52
Quadro 2 – Argumentos Justificativos da Relação entre os três Conceitos	69
Quadro 3 – Impacto da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas	91
Quadro 4 – Efeitos da Certificação ISO 9000	94
Quadro 5 – Relação entre Qualidade, Produtividade e Desempenho Financeiro	95
Quadro 6 – Vantagens da Implementação de Sistemas da Qualidade	98
Quadro 7 – Razões para a Certificação	99
Quadro 8 – Benefícios da Certificação	100
Quadro 9 – Motivações <i>versus</i> Vantagens da Qualidade	103
Quadro 10 – Empresas Certificadas ISO 9000 na União Europeia	124
Quadro 11 – Evolução das Empresas Certificadas ISO 14000 a Nível Mundial	127
Quadro 12 – Empresas Certificadas ISO 14000 na União Europeia	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Equilíbrio de Longo Prazo em Concorrência Monopolística	21
Figura 2 – Obtenção de Lucros Anormais com a Qualidade	24
Figura 3 – Estrutura do Modelo ECSI	27
Figura 4 – Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional	41
Figura 5 – Fases do Desenvolvimento de Normas pela ISO	51
Figura 6 – Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos	53
Figura 7 – Modelo de Excelência da EFQM	57
Figura 8 – Requisitos da Norma ISO 14001	60
Figura 9 – Custos Invisíveis	64
Figura 10 – Modelo Clássico – Processos Tradicionais	66
Figura 11 – Modelo Contemporâneo – Processos Emergentes	67
Figura 12 – Relação entre Qualidade e Desempenho Financeiro	80
Figura 13 – Relação entre Qualidade e Competitividade	82
Figura 14 – Motivações para a Certificação ISO 9000	93
Figura 15 – Benefícios da Certificação ISO 9000	97
Figura 16 – Nível de Produtividade por Empregado	114
Figura 17 – Competitividade dos Quinze	116
Figura 18 – Empresas Certificadas ISO 9000 em Portugal	124



AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma dissertação constitui uma fase delicada, principalmente pela necessidade de conciliação com as vertentes pessoal e profissional. No entanto, a tarefa torna-se bastante mais simples quando contamos com o apoio e incentivo de quem nos rodeia, pelo que é a essas pessoas que quero expressar o meu reconhecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Ramos Silva. A sua experiência, disponibilidade, encorajamento e sugestões revelaram-se fundamentais para a elaboração desta dissertação.

Ao Sr. Gonçalves Pereira, sócio-gerente da Sinase. Foi o principal impulsionador desta etapa, tendo-me facultado todas as condições necessárias para a conclusão bem sucedida do mestrado.

Aos meus colegas, a quem agradeço o apoio e incentivo durante esta fase.

Aos meus amigos, igualmente pelo apoio e incentivo, mas também pela compreensão perante as muito prolongadas ausências.

À minha família, pela confiança e pelo modo como sempre me apoiaram, antes e durante a frequência do mestrado.

Por fim, um agradecimento especial às quatro pessoas mais especiais: a minha irmã, Vanda, pelo apoio e cumplicidade desde sempre; aos meus pais, porque sem o seu esforço, contínuo apoio e demonstrações de confiança eu nunca teria chegado até aqui; e à minha mulher, Ana, fundamentalmente por tudo: apoio, compreensão, confiança, paciência, encorajamento, pelas sugestões que se revelaram muito úteis para a elaboração da dissertação, por ter abdicado de férias e fins-de-semana para me apoiar, por ter lido tudo aquilo que foi sendo escrito.

A todos o meu Muito Obrigado.



I. INTRODUÇÃO

1. Objectivos da Análise

O processo de globalização dos mercados, com o consequente aumento em termos de concorrência, coloca as empresas perante novos desafios.

A necessidade de adaptação a esta realidade implica um esforço no sentido da promoção da capacidade competitiva das empresas, consubstanciado em alterações nas suas estruturas, processos produtivos e estratégias, independentemente da sua dimensão ou sector de actividade.

Efectivamente, num contexto de concorrência global, apenas as empresas competitivas conseguem sobreviver, uma vez que a crescente abertura dos mercados internacionais não se coaduna com empresas ineficientes.

A internacionalização, por seu lado, surge frequentemente como uma necessidade, constituindo-se como uma medida defensiva perante o aumento da concorrência no próprio mercado interno.

As condições necessárias para um processo de internacionalização bem sucedido traduzem-se numa relevância maior dos factores associados à competitividade não-preço, como a diferenciação dos produtos e serviços.

Outra das implicações deste quadro de concorrência à escala global é uma alteração na orientação estratégica das empresas, cada vez mais centrada nos clientes, sendo fundamental conhecer as suas necessidades e expectativas, concebendo os produtos e serviços em função destes requisitos.

Com um melhor acesso à informação e mais possibilidades de escolha, os próprios clientes revelam-se mais exigentes, implicando o fornecimento de produtos e serviços com qualidade, ao menor custo possível e que lhes transmitam confiança.

Deste modo, a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade surge como uma ferramenta útil no apoio às empresas na adaptação a este novo contexto competitivo.

Estes sistemas, baseados em normas de carácter voluntário reconhecidas internacionalmente, fornecem orientações que contribuem para, entre outros aspectos, um controlo mais eficiente dos processos, melhorar a análise das necessidades e requisitos dos clientes, conhecer e gerir adequadamente os custos e melhorar os níveis de produtividade, para além de se traduzirem numa diferenciação vertical da empresa e dos seus produtos e serviços relativamente à concorrência.

Apesar de não se tratar de um conceito recente, só nas últimas duas décadas a sua aplicação se generalizou, depois do sucesso com que foi inicialmente adoptado no Japão.

A crescente adesão aos sistemas de gestão da qualidade e o facto de implicarem a introdução de novos aspectos na abordagem da competitividade e do processo de internacionalização tem provocado um maior interesse na análise das suas implicações.

Assim sendo, pretendemos com o presente estudo analisar a relevância da qualidade para a competitividade das empresas, bem como o papel que desempenha como elemento facilitador do processo de internacionalização.

2. Metodologia da Abordagem

Com o objectivo de analisar os pontos referidos na secção anterior, estruturámos a dissertação do seguinte modo:

- O capítulo II tem como objectivo fundamentar teoricamente a abordagem da relação entre qualidade, competitividade e processo de internacionalização. Esta fundamentação teórica é antecedida por uma descrição do actual contexto de globalização dos mercados, sendo concluída com a análise de alguns dos modelos propostos com vista à medição e análise do impacto da qualidade.
- No capítulo III pretende-se enquadrar os conceitos abordados. Deste modo, o processo de internacionalização é analisado quanto à sua evolução, estratégias e teorias explicativas. O conceito de competitividade é igualmente analisado no que respeita à sua evolução e em relação aos factores que contribuem para a sua determinação, para além da referência a alguns pontos controversos na sua abordagem económica. No que respeita ao enquadramento da qualidade, é mais uma vez abordada a questão da evolução do conceito, para além das referências às normas da série ISO 9000, nomeadamente em termos da sua evolução e objectivos, à gestão pela qualidade total e à integração dos sistemas de gestão da qualidade com os sistemas de gestão ambiental e de gestão da segurança e saúde do trabalho. Por fim, são analisados os custos da qualidade, em termos do seu conceito e dos modelos propostos com vista à sua optimização.
- O objectivo do capítulo IV consiste em analisar os três conceitos enquadrados anteriormente, em termos da influência da qualidade para a competitividade e como factor relevante para o processo de internacionalização. Para tal, são analisados os efeitos da qualidade em termos de produtividade, inovação e desempenho financeiro. As normas da qualidade e de gestão ambiental são também consideradas enquanto potenciais barreiras não tarifárias ao comércio internacional.

- O capítulo V corresponde a uma abordagem de alguns estudos empíricos realizados, pretendendo-se concluir sobre as motivações que levam as empresas a implementar e certificar sistemas de gestão da qualidade, bem como sobre as vantagens obtidas por essa via.
- As principais conclusões decorrentes deste estudo são referidas no capítulo VI.
- Por fim, o Anexo I corresponde a uma abordagem à economia portuguesa em termos dos três conceitos analisados, fazendo um balanço da competitividade e processo de internacionalização das empresas nacionais, verificando o desenvolvimento da qualidade e apresentando algumas perspectivas de evolução.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Abordagem Introdutória – A Globalização

Uma análise da economia internacional em meados do século passado irá associá-la a um conjunto de economias nacionais, separadas por diversas barreiras tarifárias e não tarifárias, tendo as empresas como alvo preferencial os respectivos mercados nacionais.

O acesso à informação não era o mais adequado e os meios de transporte eram caros e pouco regulares, verificando-se uma fraca interdependência entre as economias domésticas. O principal fundamento para as trocas internacionais era a diferença de custos relativos dos produtos.

Actualmente, assistimos a um cenário substancialmente diferente, marcado pela crescente globalização do comércio, do investimento e, em geral, da actividade económica, intensificando-se a concorrência internacional. As empresas a nível mundial são colocadas perante uma situação de concorrência a uma escala global, verificando-se também um fenómeno de terciarização do comércio internacional.

Diversos factores contribuíram para este desenvolvimento, como os avanços nas comunicações e transportes, a redução das barreiras comerciais, a formação de blocos económicos regionais, o desenvolvimento de novas tecnologias ou a proliferação de novos produtos.

A Comissão das Comunidades Europeias (1999) resume os elementos motores deste fenómeno em quatro tipos: tecnológicos, empresarias, financeiros e institucionais.

- Quanto à evolução tecnológica, a criação de redes digitais mundiais desempenha um papel muito importante neste fenómeno, ao contribuir para o desenvolvimento de uma nova economia global, baseada nas redes e nos factores incorpóreos.

- Por outro lado, o desenvolvimento das empresas multinacionais consolidou a mundialização das trocas internacionais, uma vez que, para aumentar a sua competitividade, as empresas integraram a dimensão internacional na sua organização e estratégia, “externalizando” algumas das suas actividades, descentralizando a sua produção e promovendo a difusão dos seus produtos em vários mercados, com o objectivo de obter economias de escala.
- Os mercados financeiros internacionais, com o seu volume e liquidez, contribuem igualmente para a mundialização, uma vez que, entre outros aspectos, facilitam o aumento do número de fusões e aquisições internacionais.
- Finalmente, estas tendências económicas e financeiras foram possíveis devido a factores institucionais, nomeadamente a liberalização e abertura dos mercados e o desmantelamento das tarifas aduaneiras no âmbito do GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Também os vários acordos de liberalização no contexto da OMC deram uma contribuição significativa para o crescimento económico.

No actual quadro de globalização, assistimos à proliferação de bens e serviços que são concebidos, desenhados, desenvolvidos, produzidos e utilizados num contexto multi-territorial.

O processo de concepção e fabrico de um automóvel representa um bom exemplo. Efectivamente, os milhares de componentes que o constituem são produzidos em dezenas de países, sendo depois reunidos num mesmo local, uma fábrica de montagem.

As economias movem-se do contexto nacional para o mundial, como comprova o facto do investimento internacional demonstrar uma dinâmica de crescimento superior à evidenciada pelo comércio mundial.

Este processo implica, por sua vez, alterações nos mercados e no seu funcionamento, designadamente a existência de normas e padrões orientados para esta perspectiva mundial, por oposição à anterior perspectiva nacional, sistemas de informação globais e

instituições comuns à escala mundial, como o FMI (Fundo Monetário Internacional) e a OMC.

Cavusgil (1999) refere as cinco principais dimensões da globalização dos mercados:

- A natureza das actividades económicas: actualmente, as actividades das empresas fluem livremente para os locais que melhores condições oferecem para o seu desempenho de modo mais económico e mais eficiente.
- A competição pelos clientes e pelos mercados intensificou-se significativamente como resultado da globalização: anteriormente, o comércio internacional era dominado por um número reduzido de empresas multinacionais. Actualmente, empresas de todas as partes do Mundo participam nas trocas a nível mundial.
- Os tipos de transacções internacionais proliferaram: muitas das actividades económicas internacionais eram anteriormente apenas na forma de exportações / importações e de investimento directo estrangeiro. Actualmente, as transacções são variadas e mais complexas, englobando, entre outros exemplos, as operações de *franchising*, transferências de tecnologia e alianças estratégicas internacionais.
- A tecnologia espalha-se livre e rapidamente entre os mercados e os actores internacionais: a liderança tecnológica já não origina uma vantagem monopolística durante muito tempo, pelo que as empresas devem capitalizar as suas inovações rapidamente, antes destas serem incorporadas pela concorrência.
- As actividades financeiras expandiram-se também a nível mundial: as empresas financiaram o seu crescimento através dos mercados internacionais de capitais, estando deste modo aptas para obterem vantagens resultantes de mercados cambiais e de taxas de juro diferentes.

A globalização corresponde à fase actual da economia mundial, constituindo a base para o desenvolvimento deste trabalho.

2. Abordagem Teórica

No presente quadro de concorrência à escala global, a concepção de uma competitividade baseada em vantagens que se manifestam no preço, como os custos de produção, as dotações factoriais e as taxas de câmbio, apresenta várias limitações.

Perante o cenário actual, devem ser considerados outros elementos que se revelam a base para a determinação do grau de competitividade, como a diferenciação dos produtos, o padrão de especialização, a tecnologia de produção e os quadros sócio-económico e institucional, entre outros¹.

As empresas internacionalizam-se porque irão explorar determinadas vantagens que detêm relativamente aos concorrentes, compensando os custos que irão enfrentar e que não são aplicáveis às empresas locais, como diferenças culturais e linguísticas, custos de comunicação e transportes, seguros e diversos outros que poderiam ser nomeados.

Para que os clientes considerem os seus produtos e/ou serviços mais atractivos que os oferecidos pela concorrência, as empresas recorrem não apenas aos preços, mas principalmente a outros factores que os distingam e que contribuam não só para alargar a quota de mercado, mas também para manter os clientes angariados, “protegendo-os” da concorrência existente.

Perante esta análise, podemos enquadrar o ambiente competitivo verificado em grande parte dos sectores de actividade num contexto de concorrência monopolística².

Este tipo de concorrência imperfeita apresenta as seguintes características:

- Existência de um número relativamente elevado de empresas;
- Cada empresa tem uma parcela de mercado reduzida;

¹ Conforme referido por Romão (1995).

² Para determinados sectores verifica-se a existência de oligopólios e de monopólios. No entanto, a concorrência monopolística traduz o contexto em que se situa actualmente a maior parte das estruturas de mercado.

- Bens diferenciados;
- Cada uma das empresas actua de modo independente;
- Não se verifica a existência de colusão³.

A concorrência monopolística apresenta algumas semelhanças relativamente à concorrência perfeita, designadamente pelo facto de existirem muitos vendedores e compradores, ser fácil a entrada e saída do mercado e as empresas considerarem como dados os preços das outras concorrentes.

A distinção sucede devido ao facto dos produtos serem diferenciados, ao contrário dos produtos homogéneos que caracterizam a situação de concorrência perfeita.

A rivalidade económica toma neste caso a forma de concorrência não-preço, nomeadamente através dos seguintes factores:

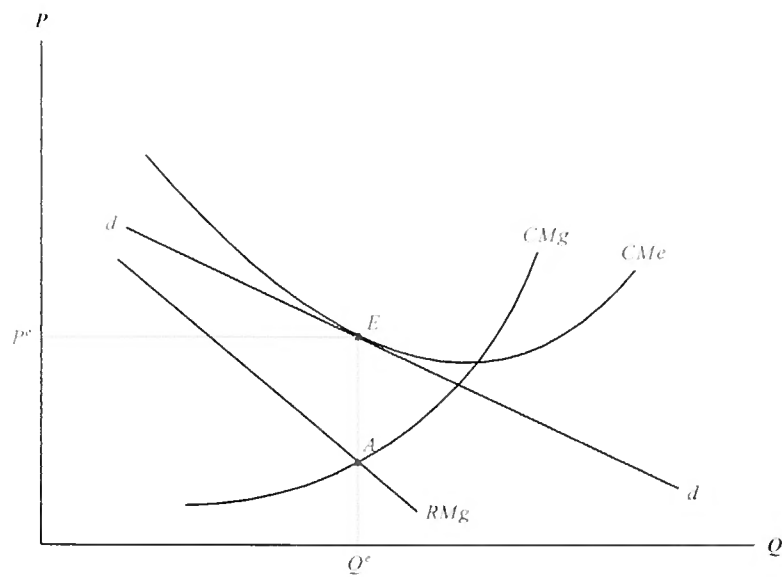
- Qualidade dos produtos;
- Serviços e outras condições oferecidas aos clientes antes, durante e depois da venda;
- Localização;
- Publicidade e embalagem.

Apesar das quotas de mercado reduzidas, cada empresa pode influir sobre o preço do seu produto precisamente devido a esta diferenciação, originando uma curva de procura com inclinação negativa.

A Figura 1, na página seguinte, apresenta a situação de equilíbrio de longo prazo, onde CMg representa, para a empresa, a curva de custo marginal, CMe a curva de custo médio, RMg a curva de receita marginal e d a curva de procura.

³ A colusão implica acções concertadas por parte de empresas no sentido de estabelecerem os preços e/ou produções, repartirem o mercado e tomarem, em conjunto, outras decisões de gestão.

Figura 1 – Equilíbrio de Longo Prazo em Concorrência Monopolística



O comportamento otimizador da empresa em concorrência monopolística verifica-se na condição $CMg = RMg^4$, conduzindo à produção da quantidade Q^e ao preço P^e .

Deste modo, verificando-se a existência de lucros no curto prazo, novas empresas entrarão no mercado, provocando uma diminuição da procura para as empresas anteriormente instaladas, motivada pelos novos produtos diferenciados que se apoderam de uma parcela do mercado.

Naturalmente, a existência de perdas no curto prazo conduz à situação inversa.

Como consequência, o equilíbrio de longo prazo traduz-se em lucros económicos totais nulos⁵, recebendo cada empresa apenas o rendimento económico normal do capital investido. Neste ponto, nenhuma empresa é incentivada a entrar ou forçada a sair do mercado.

Neste quadro competitivo, a qualidade traduz-se numa vantagem a vários níveis.

⁴ Ou seja, no ponto *A* da Figura 1, em que a curva de custo marginal intercepta a curva de receita marginal da empresa.
⁵ A curva de custo médio da empresa é tangente à curva de procura. O ponto *E* da Figura 1 traduz esta situação.

Desde logo, uma empresa certificada obtém uma vantagem competitiva em relação a todas as empresas que não se encontram nas mesmas condições.

Em princípio, podemos dizer que bens com qualidade têm um valor superior, no sentido em que, perante dois bens, o consumidor tende a adquirir o bem de qualidade reconhecida, mesmo que a um custo superior aceitável. Ou seja, a empresa desfruta de uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes que não evidenciam essa qualidade.

No entanto, naturalmente que nem todos os consumidores estão dispostos a pagar o mesmo valor por um determinado nível específico de qualidade, o que justifica a existência de bens em concorrência com níveis de qualidade diferentes, bem como as diferenças visíveis entre alguns mercados internacionais em termos da qualidade dos bens transaccionados.

De qualquer modo, esta qualificação dos bens garante à empresa uma vantagem, na medida em que os diferencia de outros bens concorrentes e garante aos clientes que os produtos ou serviços que estão a adquirir são de qualidade reconhecida, ou seja, dá-lhes confiança.

O papel desempenhado pela implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade é igualmente visível no caso de empresas que pretendem expandir-se para novos mercados.

Efectivamente, são diversos os exemplos de empresas que exigem aos seus fornecedores um sistema de gestão da qualidade certificado. Mesmo quando não se trata de um requisito exigido pelo cliente, será sempre, pelo menos, um factor preferencial na opção por um fornecedor.

A título de exemplo, o forte crescimento da adesão de empresas americanas aos sistemas de gestão da qualidade teve como principal factor impulsor facilitar a

exportação para o mercado europeu, em que a certificação constituía (e continua a constituir) um requisito para a entrada.

Por outro lado, diversas empresas requerem a realização de auditorias durante o processo de selecção de novos fornecedores, procedimento este que não é necessário no caso do fornecedor se encontrar certificado, constituindo uma poupança de tempo e de dinheiro.

Para além destes factores, é igualmente relevante o facto da implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade implicar a normalização e documentação dos procedimentos da empresa.

Este facto possibilita, entre outros aspectos, uma mais fácil transmissão de informação e controlo dos processos em todas as áreas da empresa, incluindo as que se encontram localizadas no exterior.

Mas, mesmo que uma empresa opte por entrar em novos mercados com base em vantagens consubstanciadas num preço de venda inferior⁶, a qualidade volta a ser relevante em termos da manutenção e alargamento da quota de mercado, uma vez estando a empresa já estabelecida.

Para alcançar este objectivo, as empresas procuram meios que permitam reduzir a elasticidade preço entre os seus compradores, ou seja, que reduzam a sensibilidade à variação de preços.

A melhoria da qualidade dos produtos e serviços constitui um dos meios para alcançar este objectivo, desde que a qualidade seja apercebida pelos clientes⁷ e que aumente efectivamente o seu nível de satisfação.

⁶ Competitividade-preço.

⁷ A certificação do sistema da qualidade, com base numa norma reconhecida internacionalmente, bem como campanhas de marketing e de sensibilização, facilitam esta percepção da qualidade pelo cliente.

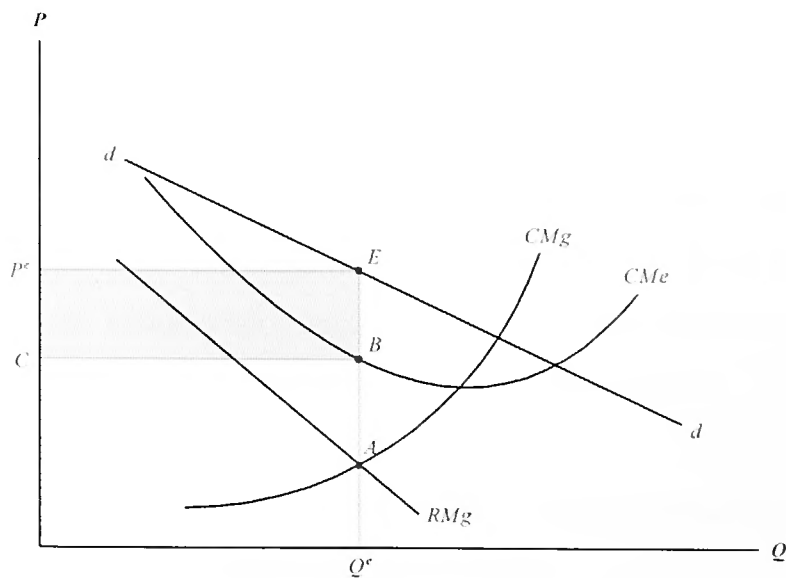
A empresa consegue igualmente desenvolver a sua reputação no mercado, não só através do “passar a palavra” por parte de clientes satisfeitos, mas também através de um investimento em marketing que permita potenciar este factor.

Deste modo, se os consumidores estiverem informados sobre a qualidade e o seu significado, o próprio mercado incentiva o incremento da qualidade dos bens, uma vez que a esta maior qualidade corresponderão vendas superiores⁸.

A qualidade enquanto vantagem competitiva vai permitir à empresa a obtenção de lucros anormais, na medida em que esta vai utilizar o poder que detém para aumentar o seu preço para uma dada procura.

Verifica-se, deste modo, uma deslocação autónoma da curva de procura para cima e para a direita⁹, conforme evidenciado na Figura 2.

Figura 2 – Obtenção de Lucros Anormais com a Qualidade



Para um dado nível de procura, determinado, como já foi referido, através da condição $CMg = RMg$, a deslocação da curva de procura teve como resultado o aumento do preço

⁸ Ver Sykes (1995).

⁹ Relativamente à Figura 1.

de C para P^c , originando um lucro para a empresa correspondente à área a cinzento, ou seja, a $Q^c * (P^c - C)$.

De referir ainda que o factor qualidade pode implicar igualmente uma redução dos custos da empresa, por exemplo devido à melhoria operacional conseguida, o que se traduziria numa deslocação autónoma da curva de custo médio para baixo e para a esquerda.

Ou seja, para uma dada procura, a empresa poderia vender ao mesmo preço mas com um custo inferior, dando origem a um aumento do lucro conseguido.

De notar, no entanto, que poderá ocorrer a situação inversa, ou seja, um aumento dos custos, uma vez que a implementação, certificação e manutenção de um sistema de qualidade tem também custos associados, como analisaremos posteriormente¹⁰.

Inclusivamente, determinados investimentos na melhoria da qualidade poderão ter custos associados que ultrapassem os benefícios deles resultantes, pelo que deve ter-se sempre em consideração uma análise custo-benefício.

Como conclusão, podemos dizer que, num contexto de concorrência monopolística, que caracteriza a maior parte das estruturas de mercado actuais, em que a rivalidade entre as empresas se baseia em factores não-preço, a qualidade pode traduzir-se numa vantagem competitiva, ao constituir-se como factor de diferenciação vertical.

Esta diferenciação consubstancia-se na obtenção de lucros anormais pelas empresas, ao possibilitar o aumento do preço para uma dada procura.

O aumento dos lucros pode igualmente verificar-se através de uma redução dos custos, motivada por uma maior eficiência alcançada pela influência da qualidade em vários níveis da estrutura de uma empresa.

¹⁰ Ver subsecção 3.5 do capítulo III.

3. Modelos de Medição da Qualidade

3.1. *Relevância dos Modelos*

Um dos aspectos que contribui para a insuficiente relevância dada, por vezes, aos factores de competitividade não-preço é a dificuldade em proceder à sua medição.

Por este motivo, as análises associadas à medição do grau de competitividade reduzem-se, em boa parte dos casos, aos factores relacionados, directa ou indirectamente, com os custos e os preços, algo que se revela desajustado em relação à realidade actual dos mercados internacionais.

Esta questão é igualmente colocada no que respeita ao factor qualidade. A dificuldade em medir a qualidade dos produtos e serviços e o seu impacto para as empresas não favorece a sua utilização como medida da competitividade.

Devido à crescente importância deste conceito, vários modelos têm sido desenvolvidos e testados no sentido de possibilitar uma correcta medição e análise do impacto da qualidade.

Na abordagem que se segue será dada especial relevância a dois modelos: o INSC (Índice Nacional de Satisfação do Cliente) e o ROQ (Return on Quality).

3.2. *Índice Nacional de Satisfação do Cliente*

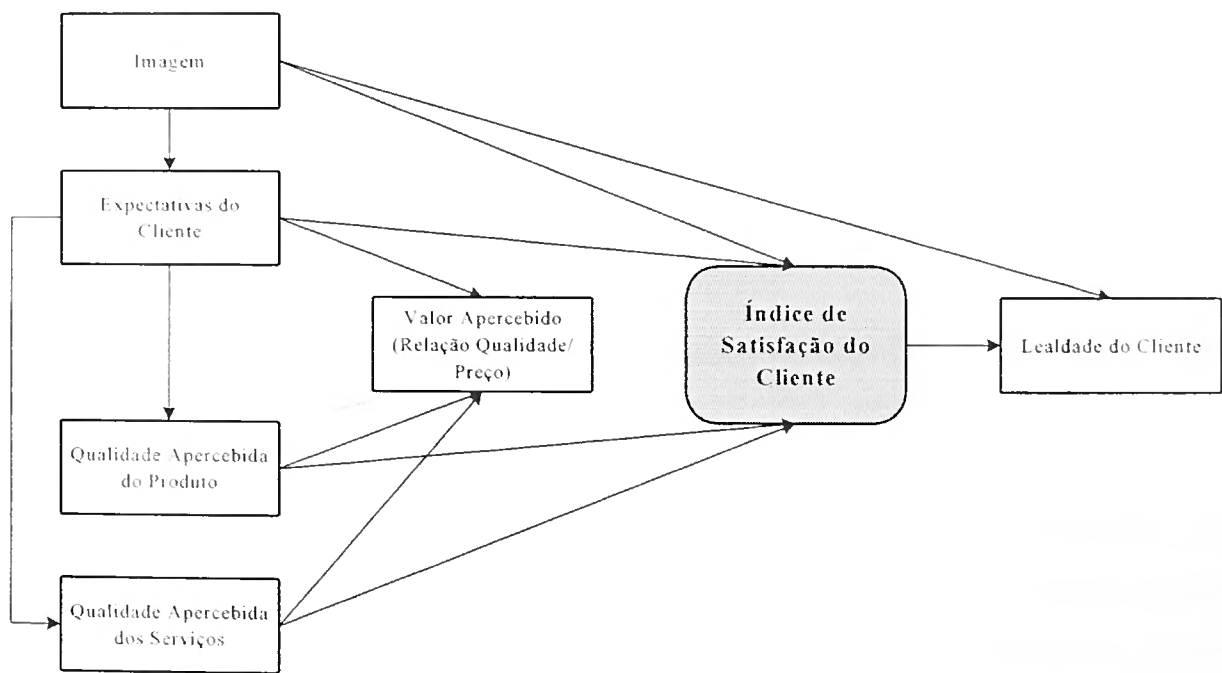
O INSC é um sistema de medida da qualidade dos bens e serviços disponíveis no mercado nacional pela via da satisfação do cliente.

Este projecto, cuja equipa é constituída pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade), APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) e o ISEGI (Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa), teve o seu início

em 1999, envolvendo três sectores de actividade: Banca, Distribuição e Telecomunicações. Em 2000 este projecto foi alargado aos sectores da Comunicação Postal e Seguros.

O INSC está enquadrado no âmbito do projecto ECSI (European Customer Satisfaction Index), liderado pela EOQ¹¹, EFQM¹² e CSI University Network¹³. A estrutura do ECSI (e, por conseguinte, do INSC) é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura do Modelo ECSI



Adaptado de: European Organization for Quality (2000a).

Como é visível pela Figura 3, o Índice de Satisfação do Cliente surge como a variável central da estrutura deste modelo, que considera cinco determinantes e um consequente desse nível de satisfação.

¹¹ European Organization for Quality.
¹² European Foundation for Quality Management.
¹³ European Academic Network for Customer Oriented Quality Analysis.

As determinantes são constituídas por¹⁴:

- Imagem: Integra os tipos de associações que os clientes fazem ao nome da marca e/ou da empresa.
- Expectativas do Cliente: Engloba a informação que os clientes detinham já sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa (com base na sua própria experiência, informações de terceiros e campanhas publicitárias) e ainda a antecipação feita pelos clientes sobre a capacidade da empresa oferecer no futuro produtos e serviços com qualidade.
- Qualidade Apercebida do Produto: Trata-se da análise do cliente sobre a superioridade ou excelência dos produtos disponibilizados pela empresa, incluindo uma avaliação da sua adequabilidade¹⁵ e fiabilidade¹⁶.
- Qualidade Apercebida dos Serviços: Semelhante ao referido no ponto anterior, mas em relação aos serviços disponibilizados pela empresa.
- Valor Apercebido: Avaliação feita pelos clientes à qualidade dos produtos e serviços tendo também em consideração o preço pago.

O conseqüente deste modelo é o índice de lealdade, que engloba as reclamações de clientes, sendo influenciado pelo modo como estas foram tratadas. Este índice tem em consideração factores como o nível de retenção de clientes, a recomendação a outros clientes e novas compras efectuadas.

Este modelo é estimado com base em informação obtida através de um inquérito realizado a uma amostra de clientes de cada empresa.

O modelo INSC permite a cada empresa dispor de uma medida da qualidade dos produtos e serviços por si produzidos, permitindo-lhe igualmente comparar o seu índice com o de empresas concorrentes, determinar a tolerância dos clientes a alterações nos preços praticados e analisar as determinantes do índice em termos de causa e efeito.

¹⁴ Baseado em Vilarés (2000).

¹⁵ No sentido de possuírem as características que satisfazem os clientes.

¹⁶ Ausência de falhas e deficiências.

3.3. *Return on Quality*

O Modelo ROQ, apresentado por Rust *et al.* (1995), tem como objectivo desenvolver uma metodologia que permita avaliar financeiramente os investimentos realizados em qualidade.

A relevância do desenvolvimento duma metodologia deste tipo resulta, segundo os autores, do facto das iniciativas relacionadas com a qualidade estarem a ser forçadas a justificar a sua existência ao nível financeiro.

Se uma empresa não consegue especificar o retorno do investimento em qualidade, os esforços a este nível não poderão competir com outros investimentos da empresa, sendo, mais tarde ou mais cedo, eliminados.

Deste modo, os autores propõem uma abordagem financeira da melhoria da qualidade, considerando estes esforços como investimentos e assumindo que devem ser mensuráveis financeiramente.

Em termos genéricos, a lógica deste modelo é a seguinte: sendo QE o nível de qualidade efectiva da empresa, então:

$$QE = f1(X) + e1$$

em que X assume o valor 1 quando se verificam melhorias no nível de qualidade e o valor 0 se não se verifica qualquer melhoria¹⁷. Sendo S um vector de medidas das percepções, emoções e atitudes dos consumidores, incluindo variáveis como a qualidade apercebida e a satisfação do cliente, então:

$$S = f2(QE, E) + e2$$

¹⁷ Em todas as equações apresentadas, o termo e representa o erro aleatório.

onde E representa um vector que contém as expectativas do cliente e todas as outras influências sistemáticas. Sendo RC a redução de custos alcançada, então:

$$RC = f_3(QE) + e_3$$

Assim sendo, a retenção de clientes, R , resulta das percepções e atitudes dos clientes, do seguinte modo:

$$R = f_4(S) + e_4$$

Sendo QM um vector que reflecte variáveis de desempenho como a quota de mercado e as receitas, VM um vector de todas as outras variáveis sistemáticas específicas do mercado e da empresa e L uma medida dos lucros, então:

$$QM = f_5(R, VM) + e_5$$

e

$$L = f_6(QM, RC) + e_6$$

O modelo ROQ foi testado empiricamente, concluindo-se que pode ser aplicado com o objectivo de fornecer informações sobre as implicações financeiras de potenciais investimentos em qualidade, ou seja, quais os investimentos que representam mais-valias para a empresa e quais os que não são recomendados.

As empresas podem assim determinar onde deverão focalizar os seus investimentos em qualidade, em termos de rentabilidade e lucro.

3.4. *Outros Modelos*

Metrick e Zeckhauser (1996) analisaram os mecanismos gerados em mercados cujas empresas estão diferenciadas ao nível do factor qualidade, demonstrando que:

- Os produtores com qualidade superior num mercado diferenciado verticalmente podem conseguir lucros também superiores, através de preços mais elevados, maiores quantidades vendidas ou ambas as situações.
- Se as qualidades são conhecidas pelos consumidores e os custos de produção são constantes, ter uma qualidade superior garante ao produtor tanto preços superiores como quantidades vendidas superiores.
- Se os custos marginais são crescentes, ter uma qualidade superior garante apenas um preço superior.
- Se apenas alguns dos consumidores podem aperceber-se da qualidade, enquanto que os outros não o conseguem fazer, os produtores com maior e menor qualidade podem estabelecer um preço comum, mas o produtor com qualidade superior vai vender mais.

A análise empírica para os mercados de fundos de investimento e indústria automóvel sugere que, nestes sectores, os produtores com nível de qualidade superior vendiam mais unidades que os seus concorrentes com nível de qualidade inferior, mas não a um preço unitário superior.

De destacar ainda as abordagens apresentadas por Verboven (1995), que testa a existência de poder monopolístico em oligopólios caracterizados por uma diferenciação vertical dos produtos, e por Gozdzik (1985), que apresenta um modelo probabilístico de avaliação técnica e económica da qualidade.

III. ENQUADRAMENTO DOS CONCEITOS

1. Processo de Internacionalização

1.1. *Conceito e Evolução*

A internacionalização dos mercados e das empresas que neles pretendem interagir significa a actuação em diferentes nações, conduzindo movimentos de factores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projectos de cooperação com outras empresas estrangeiras ou simplesmente comercializando os seus produtos e serviços noutros países.

O processo de internacionalização das empresas é caracterizado por uma aproximação gradual destas aos mercados internacionais, de modo faseado, como será analisado mais à frente¹⁸.

Este processo conheceu vários períodos distintos, evoluindo ao longo do século passado influenciado pelas alterações verificadas ao nível político, económico e social. Podemos identificar, desde 1920¹⁹, três fases deste processo²⁰:

- 1920 – 1950: Empresas Multinacionais. Esta fase foi caracterizada por uma forte orientação para os mercados domésticos, consequência dos elevados níveis de protecção, diferenças nacionais e, principalmente, dos elevados custos de transporte e comunicação. As subsidiárias estrangeiras de empresas internacionais eram largamente autónomas e com uma especialização muito limitada. Em regra, a

¹⁸ Ver subsecção 1.3 do capítulo III.

¹⁹ Apesar da importância do período anterior a esta data, nomeadamente as últimas décadas do século XIX, o crescimento no volume de comércio internacional foi mais significativo a partir do final da 1ª Guerra Mundial. As actividades internacionais antes do início desta década eram limitadas, baseadas apenas nas formas mais básicas de internacionalização e caracterizadas pelo protecção e por custos de transacção elevados. De notar, no entanto, que foram os anos de formação de muitas das actuais multinacionais e que o comércio colonial constituiu uma excepção, revelando-se bastante lucrativo.

²⁰ Baseado na proposta de Welge e Borghoff (1999).

relação entre a “empresa-mãe” e as subsidiárias estabelecia-se apenas ao nível da transferência de lucros.

- 1950 – 1980: Empresas Globais. As vantagens da integração global das actividades das empresas cresceram de modo significativo, baseadas no progresso tecnológico e na liberalização dos mercados. As novas tecnologias conduziram ao melhor aproveitamento de economias de escala que podiam também ser transferidas para o mercado devido à forte redução nos custos de transporte e comunicação. Contrastando com a fase anterior, esta é já caracterizada pelos lucros resultantes da integração de actividades de valor acrescentado e por uma centralização da estrutura organizativa internacional. Esta fase foi ainda marcada por crescentes interdependências dos mercados e das subsidiárias das empresas multinacionais, bem como pelo desenvolvimento de segmentos de mercado globais e formação de empresas integradas também globalmente, explorando as referidas interdependências através da integração das suas próprias actividades.
- Desde 1980: Empresas Transnacionais. Em indústrias globais importantes verificou-se um abrandamento nos grandes aumentos em economias de escala ocorridos anteriormente. O desenvolvimento de tecnologias de produção flexíveis conduziu a um aumento da eficiência produtiva, mesmo para quantidades inferiores. As estratégias de normalização global em diversas indústrias deixaram de ser a principal opção em termos de eficiência das actividades empresariais. Assistiu-se a uma redução na importância e rigidez das fronteiras, tanto das de mercado como das culturais. A globalização conduziu a uma integração contínua de mercados e concorrência à escala global.

Como é visível, verificou-se ao longo do século passado uma evolução assinalável em termos de comércio internacional, com o aprofundamento das relações das empresas com o exterior e o surgimento de estratégias mais complexas para prosseguir este processo, que vão muito além da simples exportação de bens e serviços.

Esta evolução, como foi já referido, ficou a dever-se, maioritariamente, às mutações no quadro político-económico internacional e ao desenvolvimento tecnológico verificado.

1.2. *Estratégias de Internacionalização*

As estratégias de internacionalização podem ser agrupadas em três categorias distintas²¹:

- Transacções: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas.
- Investimento Directo Estrangeiro (IDE): Instalação de operações nos mercados externos, inclusivamente através de *joint-ventures* e subsidiárias. O IDE pode ser constituído por investimentos ao nível comercial e de cariz industrial.
- Projectos: Envolvimento em projectos específicos e limitados no tempo, como os BOT (Build-Operate-Transfer)²².

As transacções, por sua vez, podem ser constituídas por:

- Exportação spot: venda ocasional nos mercados externos;
- Exportação a médio e longo prazo: venda regular de produtos a clientes externos;
- Exportação via agentes e distribuidores: recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos da empresa nos respectivos mercados;
- Licenciamento da tecnologia ou marca mediante remuneração.

Quanto ao IDE, constitui a estratégia de internacionalização potencialmente mais rentável, mas é também a que apresenta maiores riscos para a empresa. Implica um conhecimento adequado do mercado de destino, nomeadamente em relação às suas características específicas e ao ambiente político, económico e social, que se pode revelar substancialmente diferente do verificado no país de origem.

²¹ Com base na proposta de Freire (1997).

²² Neste tipo de projecto, uma empresa constrói uma instalação noutro país, opera-a durante um determinado período de tempo e transfere-a posteriormente para uma empresa local em troca de uma remuneração pré-estabelecida.

1.3. *Teorias do Processo de Internacionalização*

As primeiras formalizações de uma teoria do comércio internacional surgem com os trabalhos de Adam Smith e David Ricardo.

De acordo com a “Teoria das Vantagens Absolutas”, de Adam Smith, os fluxos comerciais entre nações eram determinados pela existência de diferenciais absolutos de produtividade no fornecimento de bens entre essas nações.

Deste modo, a existência de trocas comerciais possibilitaria um aumento do bem-estar nacional através da especialização de cada país na produção dos bens em que é mais eficiente²³.

Já segundo o “Princípio das Vantagens Comparativas”, de David Ricardo, cada país especializa-se na produção e exportação dos bens que pode produzir a um custo relativamente mais baixo, importando os bens em que é relativamente menos eficiente do que os outros países, ainda que possa ter uma vantagem absoluta na sua produção.

De notar que as teorias clássicas do comércio internacional, assentes na dotação de recursos naturais de um país, tinham, naturalmente, como enquadramento, um contexto diferente do actual. O trabalho, embora especializado, não era qualificado, não existiam facilidades de comunicação e de transportes, para além das significativas barreiras alfandegárias entre os países, pelo que cada nação se especializava em produções relacionadas com os seus recursos naturais.

Não sendo estes recursos móveis e, logo, não estando “acessíveis” no mercado mundial, um país, ao especializar-se nessas produções, obtinha vantagens comparativas em relação aos restantes.

²³ Isto é, com maior produto por unidade de factor de produção.

Estas e outras propostas que se seguiram revelam-se inadequadas perante o contexto de globalização dos mercados, nomeadamente por apresentarem uma natureza estática e, particularmente, por se basearem na hipótese da imobilidade dos factores de produção.

Teorias mais recentes, apresentadas como Teorias do IDE, argumentam que a razão da existência de IDE e, portanto, de empresas multinacionais, se deve à existência de imperfeições de mercado.

Esta linha teórica foi iniciada por Hymer e culminou no desenvolvimento de três linhas de argumentação teórica distintas²⁴, mais tarde integradas por Dunning na denominada “Teoria Eclética” ou “Paradigma OLI”.

Posteriormente, foram desenvolvidos dois tipos de modelos que incorporam já na teoria da internacionalização a dimensão temporal: os modelos de internacionalização baseados em fases de incremento e os modelos de internacionalização baseados em fases descontínuas.

Os primeiros modelos referidos concebem a internacionalização como um processo em que as empresas vão incrementando o seu comprometimento para com a expansão ao comércio internacional. Apesar das várias correntes existentes no âmbito deste tipo de modelos²⁵, todas elas defendem, fundamentalmente, uma aproximação gradual das empresas aos mercados internacionais.

Deste modo, as empresas desenvolvem inicialmente as suas actividades económicas internacionais em países de menor “distância física”, aqui entendida em termos de linguagem, cultura e desenvolvimento industrial, aproximando-se depois, de modo faseado, aos mercados de países em que essa distância é maior.

²⁴ Designadamente a “Teoria das Vantagens Monopolísticas”, a “Teoria da Localização” e a “Teoria da Internalização”.

²⁵ Como a Escola de Uppsala, a Escola de Helsínquia e a Escola de Wisconsin, para além de outros contributos, que se basearam em teorias como a do “Ciclo de Vida do Produto Internacional”, a “Teoria Comportamental da Internacionalização”, a “Teoria Comportamental da Empresa” e a “Teoria do Crescimento da Empresa”.

Este facto deve-se à experiência e conhecimento obtidos pela empresa nas fases iniciais do seu processo de internacionalização, que lhe permite criar as rotinas e a estrutura organizacional mais adequadas, de modo a que os custos e os riscos das actividades internacionais sejam cada vez mais reduzidos ao longo do processo.

No que respeita aos segundos modelos, a internacionalização é vista como um processo descontínuo, marcado por fases de incremento da internacionalização e por períodos de mudanças acentuadas. A ideia base desta abordagem consiste em caracterizar as organizações por uma orientação inerente para a estabilidade (denominada inércia organizacional).

A necessidade crescente de adaptação às alterações no meio envolvente, que é negligenciada em tempos de estabilidade, conduz à necessidade de mudanças radicais e repentinas na estrutura organizacional, pelo que, durante estes períodos de mudança acentuada, não é apenas a “estrutura superficial” mas sim toda a estrutura da empresa que sofre alterações, incluindo as suas crenças, valores e orientações.

Vários autores²⁶ adaptaram posteriormente esta visão descontínua da mudança estrutural ao processo de internacionalização.

Por outro lado, autores como Welge e Borghoff (1999) argumentam que as abordagens referidas não incluem quaisquer indicações sobre as opções à disposição da gestão para activamente influenciar, regular e obter algum controlo sobre a internacionalização da sua empresa.

Assim sendo, estes autores consideram que as teorias da internacionalização devem ter como base três componentes da gestão do processo de globalização das empresas, designadamente o desenvolvimento das actividades comerciais internacionais, o desenvolvimento de redes internacionais e a gestão das dinâmicas da globalização.

²⁶ Como, por exemplo, Macharzina, Engelhard e Kutschker.

2. Competitividade

2.1. *Carácter Evolutivo do Conceito*

Tal como referido relativamente ao conceito de internacionalização, também o de competitividade apresenta um carácter evolutivo.

Os economistas clássicos avaliavam a competitividade entre nações utilizando estatísticas sobre os factores de produção: terra, capital, recursos naturais e trabalho²⁷. No entanto, foi rapidamente perceptível que os factos relacionados apenas com a produção não explicavam tudo²⁸.

Durante o século XX, os contributos de diversos economistas permitiram uma melhor compreensão do conceito, como Joseph Schumpeter, que enfatizou o papel fundamental desempenhado pelo empreendedorismo como motor de desenvolvimento, Robert Solow, que se referiu à importância da inovação tecnológica, ou Michael Porter com a sua abordagem do “diamante” da vantagem competitiva das nações, para além de outros autores que enfatizam o papel cada vez mais importante do conhecimento como factor de competitividade.

Estes desenvolvimentos permitem concluir que o conceito de competitividade envolve diferentes dimensões que interagem entre elas, facto igualmente visível no enquadramento da evolução verificada durante a segunda metade do século XX neste conceito e nos elementos considerados como os mais relevantes para a sua determinação²⁹:

²⁷ O “Princípio das Vantagens Comparativas” de David Ricardo, já abordado, constitui um exemplo disso.

²⁸ Garelli (2000) refere, como exemplo, o facto de não ter ocorrido na China, durante a dinastia Tang (século VII ao século X), uma revolução industrial, quando o seu nível tecnológico era mais avançado que o verificado na Grã-Bretanha em finais do século XVIII. A resposta surge através de economistas como Marx e Engels, que consideravam que o ambiente sócio-económico de uma nação é crucial para o seu desenvolvimento económico. A Grã-Bretanha tinha uma classe dinâmica, a burguesia, desejosa de sucesso e riqueza, enquanto a China criou uma sociedade fechada.

²⁹ Conforme proposta de Silva (1992).

- Anos 50: A capacidade concorrencial de um país face aos outros depende do nível dos custos de produção, sendo estes determinados pelo preço a pagar pelos factores de produção, principalmente pelo nível de salários. A competitividade já não é avaliada apenas com base nas condições naturais de produção.
- Anos 60: O preço a que um produto é colocado no mercado pelos outros concorrentes é considerado o factor significativo para descrever a competitividade.
- Anos 70: É introduzida a questão do dinamismo comercial das empresas, nomeadamente a adaptação do produto ao cliente e a presença comercial do fabricante no estrangeiro, o que reduz a incidência dos preços na definição da competitividade de um país.
- Anos 80: Caracterizados pela viragem para a qualidade. Efectivamente, os consumidores atribuíam à qualidade uma posição igual ou superior à do preço nas suas decisões de compra.
- Anos 90: Avanço para o conceito de competitividade estrutural, entendido como a eficácia com que um país se consegue integrar nos fluxos de trocas a nível mundial, através de uma recomposição das suas opções ao nível tecnológico, industrial e organizacional, sem, no entanto, recorrer a desvalorizações cambiais sucessivas.

A competitividade estrutural constitui um complemento e uma evolução em relação à concepção mais tradicional de competitividade, denominada competitividade-preço, que é determinada pelas vantagens que se manifestam no preço e que derivam, fundamentalmente, das dotações factoriais, custo de produção e taxas de câmbio.

2.2. *Controvérsia na Abordagem Económica da Competitividade*

A abordagem da competitividade não é uma questão pacífica. Desde logo, porque vários economistas consideram excessiva a valorização dada ao conceito, em detrimento da componente social, igualmente relevante em termos de gestão económica.

Parece-nos claro que esta prioridade dada à competitividade se revela como uma consequência natural do modelo de crescimento dominante nas últimas décadas.

No entanto, a introdução efectiva da dimensão social no processo de liberalização e globalização dos mercados é pertinente e desejável, uma vez que a assunção das preocupações a este nível contribuirá para uma minimização dos custos sociais desta orientação.

Por outro lado, o âmbito da aplicação do conceito tem constituído igualmente fonte de controvérsia, nomeadamente em termos da relação competitividade das empresas *versus* competitividade das nações.

Consideramos que a competitividade se revela, em última instância, ao nível das empresas, na sua capacidade para fazer face a uma concorrência cada vez mais agressiva.

Mas é igualmente legítima a consideração e análise da competitividade ao nível das nações, uma vez que as vantagens competitivas das empresas são geradas, em parte, localmente.

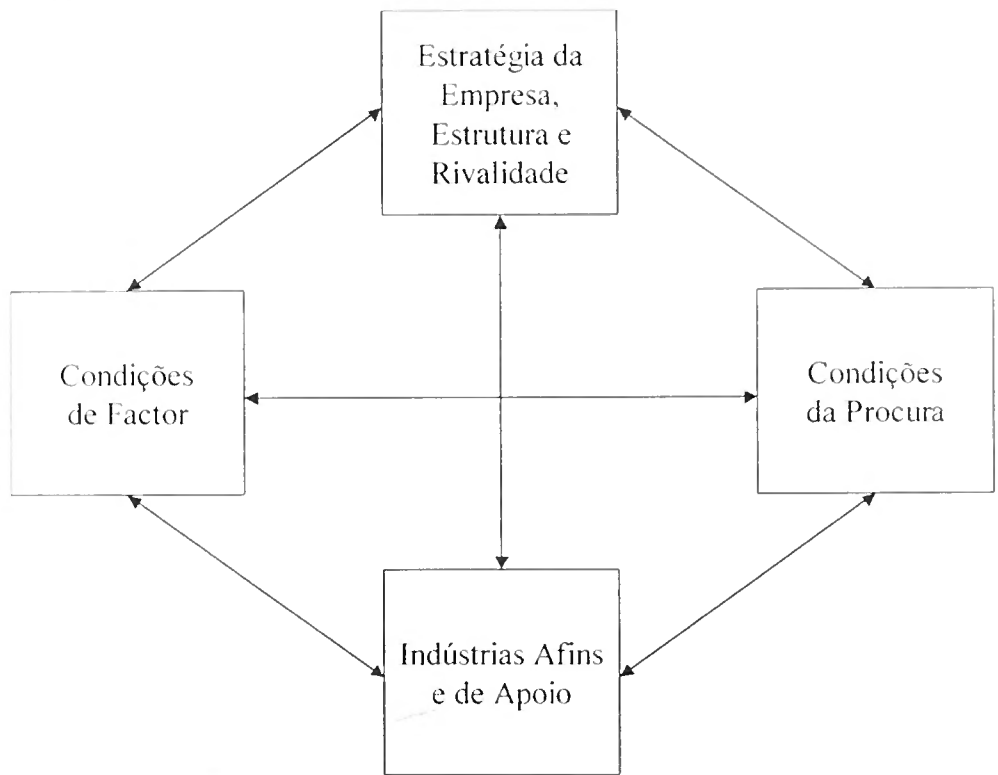
Como refere Romão (1995), o grau de competitividade das empresas está parcialmente condicionado pelo quadro macroeconómico e social envolvente, em termos dos diversos factores que influenciam positiva ou negativamente as empresas situadas num determinado país³⁰.

Deste modo se justifica a existência de vários *rankings* de competitividade ao nível dos países, construídos com base na avaliação de um conjunto de factores que para ela concorrem.

³⁰ Sistema de ensino, formação profissional, infra-estruturas físicas, política social, diferentes dimensões da política económica, maior ou menor grau de consenso social e nível de burocracia na Administração Pública constituem exemplos destes factores.

O “diamante” da vantagem competitiva nacional, de Michael Porter, apresentado na Figura 4, explicita esta relação entre as duas vertentes.

Figura 4 – Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional



Adaptado de: Porter (1990).

Nesta abordagem, Porter considera como determinantes da vantagem competitiva nacional:

- Condições de Factor: a posição do país em termos de factores de produção, como trabalho qualificado ou infra-estruturas, necessários para competir numa dada indústria;
- Condições da Procura: a natureza da procura doméstica para o produto ou serviço da indústria;
- Indústrias Afins e de Apoio: a presença ou ausência no país de indústrias fornecedoras e outras indústrias relacionadas que sejam internacionalmente competitivas;
- Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade: as condições do país em termos de como são criadas, organizadas e geridas as empresas, bem como a natureza da concorrência doméstica.



Estas determinantes criam o ambiente a nível nacional no qual as empresas nascem e aprendem a competir. Cada ponto do diamante, e o próprio diamante como um sistema, afectam aspectos essenciais para atingir o sucesso na competitividade internacional, nomeadamente:

- Disponibilidade de recursos e qualificações necessárias para a vantagem competitiva numa indústria;
- Informações que permitem às empresas aperceberem-se das oportunidades e para aí dirigirem os seus recursos;
- Objectivos para os accionistas, gestores e indivíduos nas empresas;
- Pressões que sobre elas recaem para investirem e inovarem.

Deste modo, se uma empresa compete actualmente ao nível global, com estratégias igualmente globais, que incluem trocas comerciais e investimento estrangeiro, as suas vantagens competitivas essenciais são criadas e mantidas localmente, a partir das condições proporcionadas pela sua base doméstica, tornando assim relevante a consideração da competitividade igualmente ao nível das nações.

2.3. *Conceito e Factores de Competitividade*

Como foi já analisado, assistimos a uma evolução do conceito e dos factores de competitividade, desde uma concepção mais tradicional, a denominada competitividade-preço, determinada fundamentalmente pelas vantagens que se manifestam no preço, até à competitividade estrutural, que considera outros elementos igualmente relevantes na sua determinação.

Estas duas concepções revelam-se complementares, na medida em que ambos os tipos de factores têm influência no desempenho de uma empresa e devem ser tidos em consideração para uma mais correcta percepção económica da sua realidade.

Apesar de algumas dificuldades sentidas, por vezes, na sua utilização para a determinação do grau de competitividade, nomeadamente ao nível da medição, os factores associados à competitividade estrutural, ou não-preço, ganham especial relevância perante as limitações evidenciadas pelos factores tradicionais no actual contexto económico internacional.

As empresas competem com base na diferenciação dos seus produtos e serviços relativamente aos oferecidos pela concorrência, revelando-se necessária a utilização de outros factores que não apenas o preço.

Deste modo, elementos como a qualidade, rapidez, personalização, imagem dos produtos e serviços pós-venda, entre outros, impõem-se aos factores de competitividade tradicionais.

A articulação entre os dois tipos de factores³¹ é visível na definição de competitividade proposta por Romão (1995), que a considera, ao nível internacional, como «...a aptidão para um “agente” ou “unidade” conceber, produzir e comercializar produtos e serviços, num determinado quadro sócio-económico, cujo preço e outros atributos constituem um conjunto mais atractivo do que o dos seus concorrentes nos mercados interno e externo».

De referir igualmente a definição proposta por Ivancevich *et al.* (1996), na qual os autores contemplam o conceito de competitividade tanto ao nível das nações como das empresas.

Assim, consideram a competitividade nacional como o ponto até ao qual uma nação consegue, perante condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que vão ao encontro das exigências dos mercados internacionais, mantendo ou expandindo, simultaneamente, os rendimentos reais dos seus cidadãos.

³¹ Preço e Não-preço.

De acordo com os autores, esta definição é igualmente aplicável ao nível das empresas multinacionais, simplesmente substituindo a palavra nação pelo nome da empresa e a palavra cidadãos por colaboradores e accionistas.

3. Qualidade

3.1. Conceito e Evolução

Não existe uma definição única e universalmente aceite da palavra qualidade. De facto, para além das diversas aplicações correntes da palavra, utilizada assiduamente no nosso quotidiano com diversos sentidos, mesmo entre os principais autores nesta matéria as definições são variadas.

Esta questão é abordada por Ivancevich *et al.* (1996), que dividem as definições de qualidade em cinco categorias: as baseadas no processo produtivo, no cliente, no produto, no valor e as definições designadas de "transcendentes"³².

De entre as referidas categorias, as duas primeiras são as mais utilizadas e aceites pela maior parte dos autores e entidades neste domínio.

A primeira, baseada no processo produtivo, numa perspectiva "taylorista", considera a qualidade como a conformidade de um produto ou serviço relativamente a requisitos ou especificações previamente estabelecidos, como defende Philip B. Crosby.

De acordo com a segunda categoria, baseada no cliente, a qualidade significa aptidão para o uso, ou seja, as características dos produtos ou serviços vão ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes, como refere J. M. Juran³³.

A Norma NP EN ISO 9000:2000³⁴ define qualidade como o «grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas», sendo que requisito é

³² A qualidade para Robert Pirsig, citado por Ivancevich *et al.* (1996), constitui um bom exemplo de definições "transcendentes": «Quality is neither mind nor matter, but a third entity independent of the other two... Even though Quality cannot be defined, you know what it is.»

³³ Em ambas as categorias, Crosby e Juran são apenas dois dos principais autores a defendê-las, existindo diversos outros a partilharem das suas opiniões.

³⁴ Instituto Português da Qualidade (2001a).

definido como uma «necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória».

Esta diversidade de definições está também relacionada com o facto da qualidade não ser um conceito recente, tendo evoluído historicamente de acordo com a evolução dos sistemas de gestão.

Os principais marcos históricos que contribuíram para a evolução do conceito de qualidade são analisados por Ganhão (1991), considerando as seguintes fases:

- Período anterior à Revolução Industrial, em que, nas primeiras oficinas, era o artesão a executar todas as actividades, desde a concepção à venda, incluindo todas as actividades de controle de qualidade com vista a detectar e corrigir erros. Estas actividades consistiam em verificar os trabalhos em curso e o produto final, assegurando simultaneamente que os aprendizes assimilavam e desenvolviam o seu trabalho correctamente. Nesta fase, o conceito dominante era o da aptidão para o uso, dependendo as receitas das oficinas da venda de produtos aptos para utilização.
- A Revolução Industrial trouxe o primeiro grande desenvolvimento, uma vez que, com o surgimento de unidades produtivas de grandes dimensões, os inspectores encarregues das tarefas de controle de qualidade viram as suas responsabilidades restringidas aos aspectos ligados à produção, em que o conceito dominante era já, cada vez mais, o da conformidade com os requisitos.
- O surgimento dos métodos de gestão e produção de Taylor vieram acentuar esta tendência. A alta produtividade através da produção em série implicou um decréscimo na qualidade dos produtos, traduzindo-se em alterações substanciais em termos de controle de qualidade. Agora de modo mais acentuado, este controle tinha como base a conformidade com requisitos pré-estabelecidos.
- A I Guerra Mundial deu origem a uma maior preocupação com o decréscimo na qualidade dos produtos, devido ao surgimento de numerosos defeitos em material

militar. A resposta a esta questão foi uma maior relevância dada pelas empresas à prevenção de defeitos.

- Durante a II Guerra Mundial, diversas empresas sentiram dificuldades em produzir material militar com qualidade e nos prazos estabelecidos e, após o seu termo, os problemas centraram-se na conversão da produção eminentemente militar para uma produção civil. Todas estas questões tiveram como consequência o incremento das actividades de planeamento e análise dos resultados, aumentando os níveis de exigência dos sectores de inspecção. Foi nesta fase que se assistiu à emergência de uma nova ferramenta, o controle estatístico da qualidade.
- Nas décadas de 60 e 70, com a evolução verificada em termos económicos e industriais, nomeadamente ao nível da concorrência, surge o conceito de garantia da qualidade. O planeamento passou a ter uma maior relevância, bem como a evidência de que está a ser efectivamente cumprido, dando mais confiança a todas as partes interessadas.
- A partir dos anos 80 a qualidade alcança em definitivo um papel relevante ao nível da competitividade. Os clientes têm agora mais possibilidades de escolha e os produtos de qualidade inferior têm pouca capacidade para competir. Assistimos então à passagem de uma estratégia quantitativa para uma estratégia qualitativa, assente em grande parte na optimização dos custos e na diferenciação dos produtos e serviços pela qualidade. Surge o conceito de qualidade total, em que as metodologias de qualidade deixam de ser restritas apenas à componente produtiva para serem expandidas a todos os sectores e funções das empresas, implicando também a participação de todos os colaboradores.

A evolução verificada nas últimas décadas teve como principais impulsionadoras as empresas japonesas. Efectivamente, foi o Japão o primeiro país a aperceber-se da importância da implementação da qualidade nas suas empresas, iniciando antes dos Estados Unidos da América (EUA) ou da Europa Ocidental o processo de alargamento

das metodologias da qualidade a todos os sectores das empresas e a implementação de ferramentas e técnicas de controle e garantia da qualidade.

Os próprios princípios da qualidade total, desenvolvidos por autores ocidentais (principalmente norte-americanos), apenas no Japão foram intensamente aplicados até à década de 80.

Com esta consciencialização das empresas japonesas para a qualidade³⁵, os seus produtos ultrapassaram a imagem que lhes estava associada, de cópias de má qualidade dos produtos ocidentais, revelando-se, inclusivamente, de qualidade superior à evidenciada por estes últimos a partir de meados da década de 70.

Os ganhos para as empresas japonesas em termos de competitividade no mercado mundial foram visíveis, incentivando as empresas americanas a caminharem no mesmo sentido.

As empresas da Europa ocidental iniciaram este processo com algum atraso relativamente aos dois países anteriormente referidos. No entanto, diversas medidas foram tomadas para permitir uma evolução mais acelerada do processo de consciencialização, verificando-se actualmente vários países europeus a apostarem já decisivamente na qualidade total.

Podemos resumir a evolução da qualidade descrita referindo que foi sempre notória a presença da preocupação em “fazer bem”.

Contudo, a intensificação da concorrência tornou insuficiente esta preocupação, sendo necessário “fazer bem à primeira”, conseguindo assim um produto ou serviço de qualidade e com um custo inferior.

³⁵ Que provocou, entre outros aspectos, um processo de formação intensiva de todos os colaboradores, a elaboração de planos anuais de melhoria da qualidade e a responsabilização da gestão de topo, que chamou a si o controlo de todo o processo.

Nesta fase, a qualidade assumia já um papel relevante, mas apenas ao nível produtivo, sendo definida pela conformidade dos produtos e serviços em relação aos requisitos previamente estabelecidos.

Finalmente, verificou-se a evolução para uma gestão da qualidade não apenas ao nível produtivo, mas sim a todos os níveis das organizações, sempre com o objectivo principal de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. A qualidade assume-se como uma filosofia de gestão, assente num processo de melhoria contínua dos padrões já alcançados.

A definição proposta por Cruz e Carvalho (1998) constitui um bom exemplo de como deve ser entendida a qualidade: «Qualidade é a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas [dos clientes] reais necessidades».

3.2. *Normas da Série ISO 9000*

O surgimento de normas de garantia da qualidade remonta a 1959, cabendo a iniciativa às organizações militares norte-americanas, com o objectivo de avaliar a qualidade dos seus fornecedores e respectivos produtos.

Os EUA pretendiam também que estas normas, de índole fundamentalmente militar, fossem posteriormente adoptadas por outros países da NATO, o que veio a suceder, nomeadamente devido a problemas surgidos durante a II Guerra Mundial³⁶.

Como foi já visível na evolução histórica descrita na subsecção anterior, mais uma vez a qualidade surge aqui directamente relacionada com requisitos militares. Estes requisitos, como a precisão, performance, planeamento, eficácia, organização, ausência de erros e

³⁶ Fundamentalmente o facto de diversos fornecimentos durante a Guerra (como balas, por exemplo) não poderem ser utilizados pelos militares dos diferentes países aliados devido a diferenças na sua concepção.

fiabilidade, entre outros, constituem o “espírito” que conduziu à elaboração das primeiras normas de garantia da qualidade e um exemplo dos pontos em que se poderão verificar melhorias com a sua implementação.

Rapidamente diversos sectores industriais se aperceberam das vantagens deste tipo de normas, verificando-se diversas tentativas de adaptação das normas de índole militar às suas próprias realidades. Surgiram deste modo as normas das quais descendem as que são actualmente utilizadas.

No entanto, esta passagem das normas de qualidade para os campos económico e comercial não foi efectuada de modo concertado entre países. Efectivamente, as indústrias de cada país desenvolveram as suas próprias normas.

Mesmo após diversas alterações nas metodologias de garantia da qualidade, fundamentalmente devido ao contributo durante as décadas de 70 e 80 de autores como Juran, Deming, Crosby e Feigenbaum e ao forte desenvolvimento verificado no Japão, as diferenças persistiam entre os vários países.

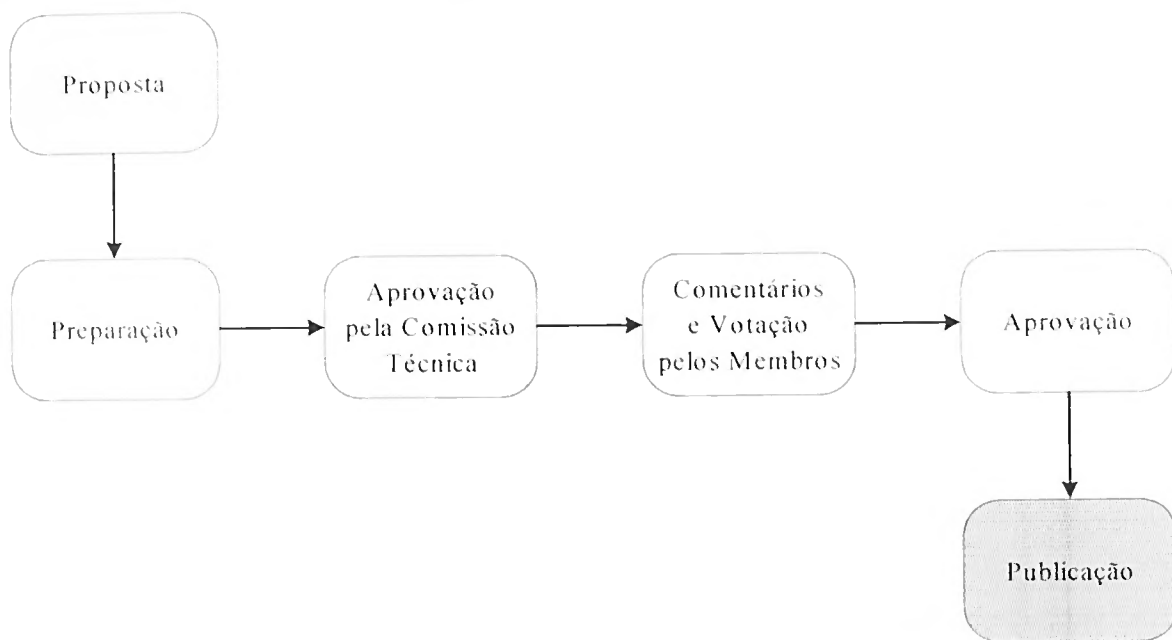
Com o processo de globalização dos mercados, as empresas depararam-se com a necessidade de cumprirem diversas normas, com requisitos diferentes, sempre que pretendiam alargar a sua actividade a outros mercados.

Com o objectivo de eliminar este entrave à globalização, e considerando ainda que, por vezes, os requisitos das várias normas eram até contraditórios, surgiram, em Março de 1987, as primeiras normas da série ISO 9000, concebidas pela ISO, abreviatura de International Organization for Standardization³⁷.

³⁷ Esta Organização, através da sua Comissão Técnica ISO TC 176, analisou diversas normas concebidas a nível nacional com vista à elaboração de uma norma aceite internacionalmente, num trabalho iniciado em 1979. A ISO funciona como uma federação a nível mundial de organismos de normalização nacionais, sendo já cerca de 140 os seus membros. Os países representados constituem mais de 95% da produção industrial mundial.

A ISO foi responsável pela elaboração, até à data, de mais de 12.000 normas internacionais. O processo utilizado para o seu desenvolvimento é apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Fases do Desenvolvimento de Normas pela ISO



O desenvolvimento de uma nova norma surge, geralmente, por proposta de um dos organismos nacionais membros da ISO. Uma vez reconhecida a necessidade dessa norma, é então definido o seu âmbito, através de grupos de trabalho compostos por peritos dos países interessados.

Na fase seguinte, os elementos desses países negociam as especificações detalhadas da norma, de modo a poder constituir-se um consenso.

Finalmente, o *draft* da norma resultante da fase anterior é aprovado³⁸, procedendo-se à sua publicação.

³⁸ O critério de aceitação estipula a aprovação por dois terços dos membros da ISO que participaram activamente no processo de desenvolvimento da norma e por 75% de todos os membros.

Quanto às normas da série ISO 9000, a sua segunda edição surgiu em 1994, como forma de dar resposta às necessidades sentidas pelas empresas e como consequência de uma maior experiência acumulada ao longo dos sete anos de aplicação da primeira edição.

Mais recentemente, a exigência da ISO em requerer a revisão das normas num período máximo de cinco anos, o aumento exponencial do número de organizações certificadas e a necessidade de alargar o âmbito das normas ISO 9000 a outros processos e actividades que influenciam a qualidade, motivaram uma nova revisão desta série, surgindo, no ano 2000, a terceira edição, designada ISO 9000:2000, composta pelas seguintes normas:

Quadro 1 – Normas da Série ISO 9000:2000

Norma	Objectivo
ISO 9000:2000	Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável.
ISO 9001:2000	Especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes. É a única norma da série ISO 9000 através da qual se pode proceder à certificação do sistema de gestão da qualidade.
ISO 9004:2000	Fornece linhas de orientação que consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão da qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas.
ISO 19011:2000	Dá orientações para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e a sistemas de gestão ambiental.

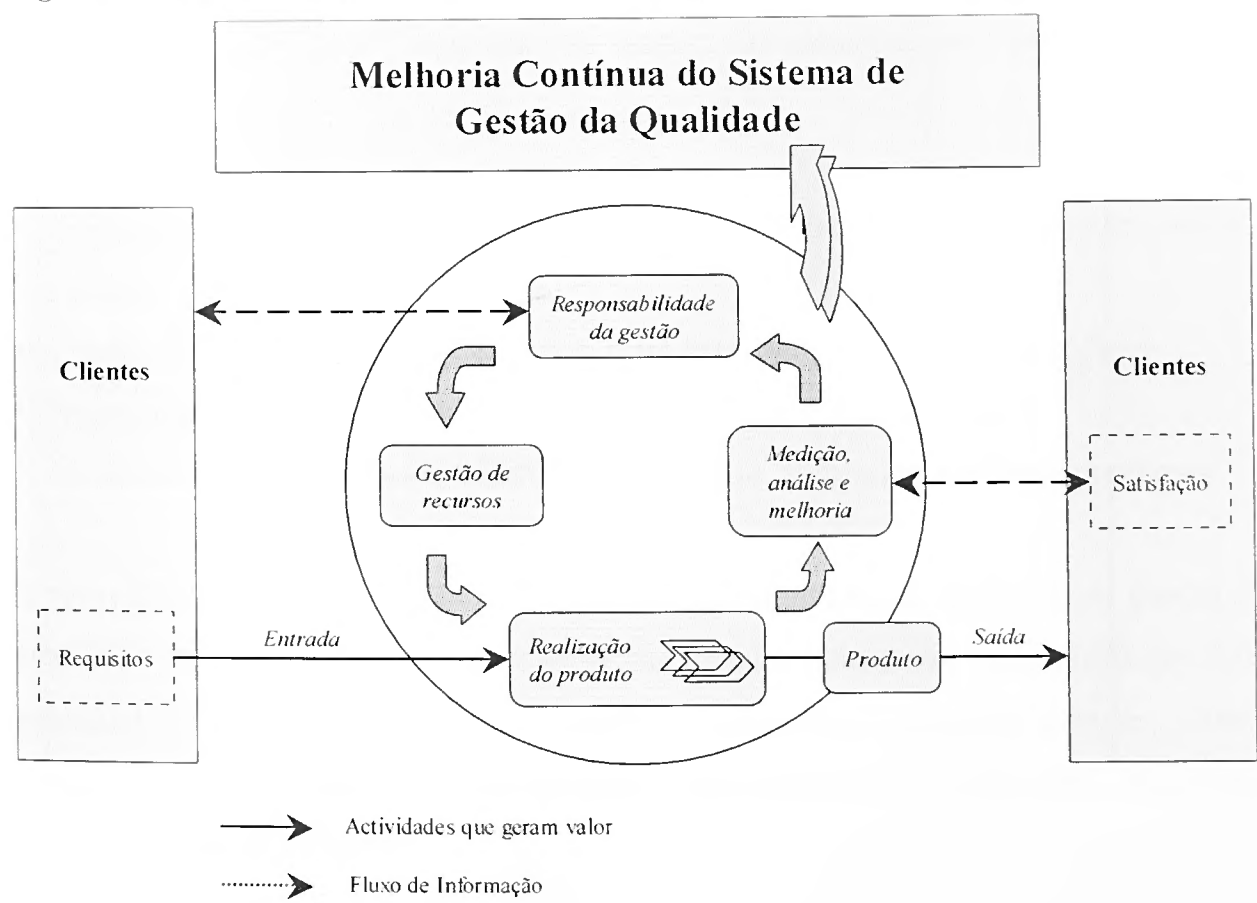
Adaptado de: Instituto Português da Qualidade (2001a).

Para além das normas referidas, existem ainda outras associadas à série ISO 9000:2000, que têm como objectivo apoiar determinados aspectos específicos relacionados com os sistemas de gestão da qualidade, como a elaboração de manuais da qualidade, formação e controlo dos processos, entre outros.

As alterações em relação à segunda edição são significativas e reflectem, mais uma vez, a experiência adquirida durante os anos em que vigorou a edição anterior e as novas necessidades das organizações³⁹.

Pretende-se assim ir mais longe com os sistemas de gestão da qualidade, centrando o sistema na própria organização e não nos requisitos da norma, fomentando a gestão por processos e não por departamentos, já que são aqueles que acrescentam valor para o cliente, e pretendendo que as organizações focalizem todas as actividades nos requisitos dos seus clientes. Esta abordagem por processos é ilustrada na Figura 6.

Figura 6 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos



Adaptado de: Instituto Português da Qualidade (2001c).

³⁹ As principais alterações tiveram em consideração o resultado de um inquérito efectuado pelo ISO. Foram recebidas 1120 respostas, de todos os países membros, cujas propostas de melhoramento se centravam nas seguintes áreas, por ordem de prioridade: simplicidade, clareza, linguagem, menos papel; integração num sistema de gestão; melhoria contínua; modelo de processos; compatibilidade com outras normas de gestão; satisfação do cliente; orientação para o negócio.

A abordagem descrita permite controlar os processos da empresa em todas as suas fases, bem como as suas combinações e interações. Verifica-se que os clientes estão presentes no início e no fim do modelo apresentado, uma vez que desempenham um papel importante na definição dos requisitos, que constituem os *inputs*, e a monitorização da sua satisfação implica avaliar a sua percepção quanto ao facto da organização ter ido ao encontro dos seus requisitos.

Esta avaliação, por seu lado, produz igualmente *inputs* que serão utilizados para a melhoria contínua do sistema, ou seja, para uma permanente adaptação aos requisitos dos clientes.

A norma ISO 9001:2000⁴⁰ apresenta as respectivas cláusulas com base na seguinte estrutura:

- Responsabilidade da gestão (política, objectivos, focalização no cliente, análise crítica);
- Gestão de recursos (recursos humanos, infra-estrutura, ambiente de trabalho);
- Realização do produto (planeamento, concepção, produção, compras);
- Medição, análise e melhoria (controlo do processo, auditorias, melhoria contínua).

A nova edição da norma facilita também a implementação de sistemas de gestão da qualidade por parte de empresas de serviços, abandonando o seu cariz profundamente industrial e focalizado no processo produtivo. Utiliza uma linguagem simples, clara e adequada a qualquer tipo de empresa, independentemente da sua dimensão, facilitando o processo de implementação.

Estas alterações acompanham o crescente interesse pela qualidade por parte de empresas de serviços e das PME.

⁴⁰ A norma portuguesa correspondente é a NP EN ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos”, em que NP significa Norma Portuguesa, representando a sua ratificação por parte do IPQ e EN indica a ratificação da norma pelo CEN (Comité Européu de Normalização).

3.3. *Gestão pela Qualidade Total*

A Gestão pela Qualidade Total (GQT)⁴¹ é um método de gestão organizacional em que se pretende aplicar o conceito de qualidade a toda a organização, englobando todos os aspectos da gestão empresarial⁴².

Para isso, devem ser estabelecidos objectivos precisos, no sentido de obter qualidade, melhoria contínua e, sobretudo, o forte envolvimento de todos os colaboradores, condição essencial para que os referidos objectivos traçados para a qualidade sejam alcançados com êxito. Implica também o desenvolvimento de parcerias com fornecedores e clientes, envolvendo-os nas metas a atingir.

Este tipo de gestão foi inicialmente desenvolvido no Japão, com o nome de Total Quality Control e, mais tarde, Company Wide Quality Control, tendo sido posteriormente adoptado e aprofundado nos EUA, passando a ter a sua designação actual.

Ho (2000) utiliza a própria expressão para definir a GQT:

- Gestão: Toda a gestão está totalmente comprometida com os objectivos da qualidade;
- Qualidade: Os requisitos expressos e implícitos dos clientes são cumpridos na totalidade;
- Total: Todos os que estão associados à empresa estão envolvidos na melhoria contínua (incluindo clientes e fornecedores, quando possível).

Os princípios de gestão associados à GQT podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Centralização no cliente;
- Envolvimento de todos os colaboradores, gestão participativa e maior responsabilização para a qualidade;

⁴¹ Do inglês Total Quality Management (TQM).

⁴² A European Organization for Quality (2000b) chama-lhe “o estado da arte”.

- Melhoria contínua, aprendendo com as boas práticas (aplicação do *benchmarking*⁴³);
- Gestão baseada em factos;
- Liderança da qualidade pela gestão de topo;
- Focalização nos processos e na prevenção em vez de relevância da inspecção;
- Sistemas documentados para os principais processos;
- Trabalho de equipa em torno dos processos;
- Formação.

De destacar o facto de não estar estabelecido um modelo que constitua a base para a GQT. No entanto, existem vários métodos que permitem implementar e manter as vantagens competitivas através da GQT, como o “Método de Juran”, os “14 pontos para a gestão”, de Deming, ou o “Programa de melhoria da qualidade com 14 passos”, de Crosby⁴⁴.

Apesar das diferenças entre os vários métodos, a sua “essência” é comum, estando directamente relacionada com os princípios de gestão enumerados anteriormente.

Como resultado da existência de diferentes métodos, verifica-se a tendência das organizações basearem os seus modelos de GQT nos critérios dos principais prémios de qualidade, como o European Quality Award na Europa, o Malcolm Baldrige National Quality Award nos EUA e o Deming Prize no Japão.

Para além de constituírem uma base sólida para o desenvolvimento de um modelo de GQT, a prossecução dos critérios dos prémios da qualidade referidos trazem ainda o aliciente acrescido de se traduzirem num reconhecimento para as empresas que os alcançam, com as inerentes vantagens daí resultantes.

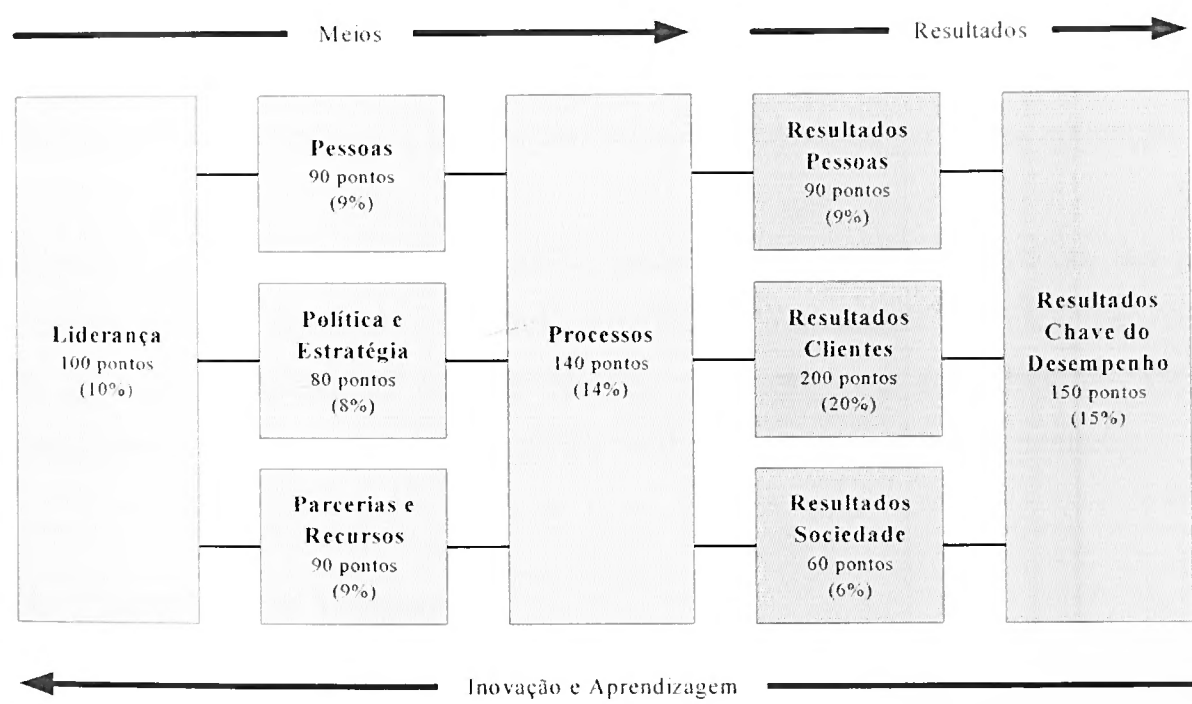
⁴³ *Benchmarking* pode ser definido como um processo contínuo e sistemático de avaliação dos produtos, serviços e processos das organizações que são reconhecidas como tendo as melhores práticas (*benchmark*), com a finalidade de proceder à melhoria da actividade organizacional. Trata-se, portanto, de um processo de aprendizagem com os melhores e, em consequência, uma metodologia de avaliação estratégica competitiva.

⁴⁴ A descrição e análise destes métodos podem ser encontradas em inúmera bibliografia. Para uma perspectiva mais detalhada dos objectivos e implicações da sua aplicação, ver, por exemplo, Bank (1998), Dale (1994) ou Willborn e Cheng (1994).

Efectivamente, estas empresas passam a poder associar a sua promoção à imagem do prémio de excelência, retirando deste facto vantagens competitivas ao nível do prestígio e segurança nos seus mercados.

Em Portugal, existe desde 1992 o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ)⁴⁵, elaborado com base no modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM)⁴⁶, pelo que os critérios são semelhantes. Este modelo é apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de Excelência da EFQM



Adaptado de: Almeida (1999).

Genericamente, este modelo diz-nos que a satisfação das pessoas (os colaboradores), clientes e o impacte na sociedade são alcançados através da liderança, que conduz as pessoas, a política e estratégia e os recursos e parcerias, utilizando os processos (sistema da qualidade), de modo a alcançar a excelência dos resultados chave do desempenho.

⁴⁵ Desde 1999 existe também o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade – Pequenas e Médias Empresas (PEX-PME) que, seguindo a mesma metodologia, é porém menos exigente e mais simplificado, facilitando a sua implementação por estas empresas.

⁴⁶ Seguindo, portanto, as mesmas linhas do European Quality Award, também desenvolvido pela EFQM.

Deste modo, os meios significam a forma como os resultados são alcançados e os resultados identificam o que a empresa atingiu ou espera atingir.

A adopção da GQT pressupõe uma mudança na estratégia das empresas, baseando-se na melhoria contínua e na excelência de todas as actividades desenvolvidas. A GQT fornece à empresa uma vantagem competitiva importante, uma vez que, ao basear-se também no estudo das expectativas e necessidades dos seus clientes, tanto actuais como potenciais, cria meios para poder cumpri-las e até excedê-las, com os benefícios daí advindos, em termos de quota de mercado, receitas e redução dos custos.

Para o êxito ser possível, a gestão de topo da empresa deve conhecer a filosofia da GQT, as condições necessárias para a sua implementação e os objectivos possíveis de atingir, para além de colocar à disposição os meios necessários para a sua aplicação.

De referir, ainda, que as ferramentas da qualidade desempenham também um papel relevante na GQT, ao nível do controlo e melhoria da qualidade⁴⁷. Pretende-se, com a sua aplicação, eliminar os desvios entre a realização e a especificação, obtendo igualmente elementos que permitem gerir e melhorar os sistemas implementados.

3.4. *Integração de Sistemas*

Importa igualmente fazer referência a outros dois sistemas de gestão que, juntamente com a gestão da qualidade, formam a tríade que constituirá, cremos, a aposta de muitas empresas a breve prazo: os sistemas de gestão ambiental e aos sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho.

Estes sistemas partilham de princípios comuns, permitindo a compatibilização de um sistema de gestão relativamente aos outros.

⁴⁷ As sete ferramentas básicas da qualidade são o diagrama de Pareto, diagrama causa-efeito, técnicas de estratificação, folhas de recolha de dados, histogramas, diagramas de dispersão e gráficos e cartas de controlo. Para um aprofundamento desta temática, ver Cruz e Carvalho (1998).

A norma ISO 9001:2000 foi desenvolvida de modo a ser compatível com a norma ISO 14001, relativa à gestão ambiental, facilitando a integração dos dois sistemas, já bastante aplicada. Também a norma NP 4397:2001, de gestão da segurança e saúde do trabalho, permite a integração com os outros sistemas.

Esta integração entre sistemas de gestão proporciona às organizações uma redução dos custos associados, nomeadamente ao nível das auditorias internas e externas necessárias, para além de evitar a multiplicação da documentação, conflitos entre sistemas, ineficiência e desvios em relação aos aspectos essenciais da sua gestão.

No que respeita aos sistemas de gestão ambiental, constituem cada vez mais uma prioridade para as empresas, revelando-se o sistema que mais tem sido aplicado, logo a seguir à gestão da qualidade.

As economias e sociedades modernas tentam integrar nos processos de desenvolvimento certas preocupações como manter e aumentar o fluxo de serviços úteis nas economias, alcançar uma distribuição mais equitativa dos benefícios do desenvolvimento e assegurar a protecção ambiental.

Em termos de evolução histórica, os primeiros avanços no sentido de permitirem o surgimento de normas de gestão ambiental tiveram como cenário as preocupações crescentes a este nível de organizações como a OCDE, as Nações Unidas e a OMC.

Concluiu-se por um interesse em harmonizar as políticas ambientais nacionais, que servissem de base às propostas e discussões ocorridas nas referidas organizações.

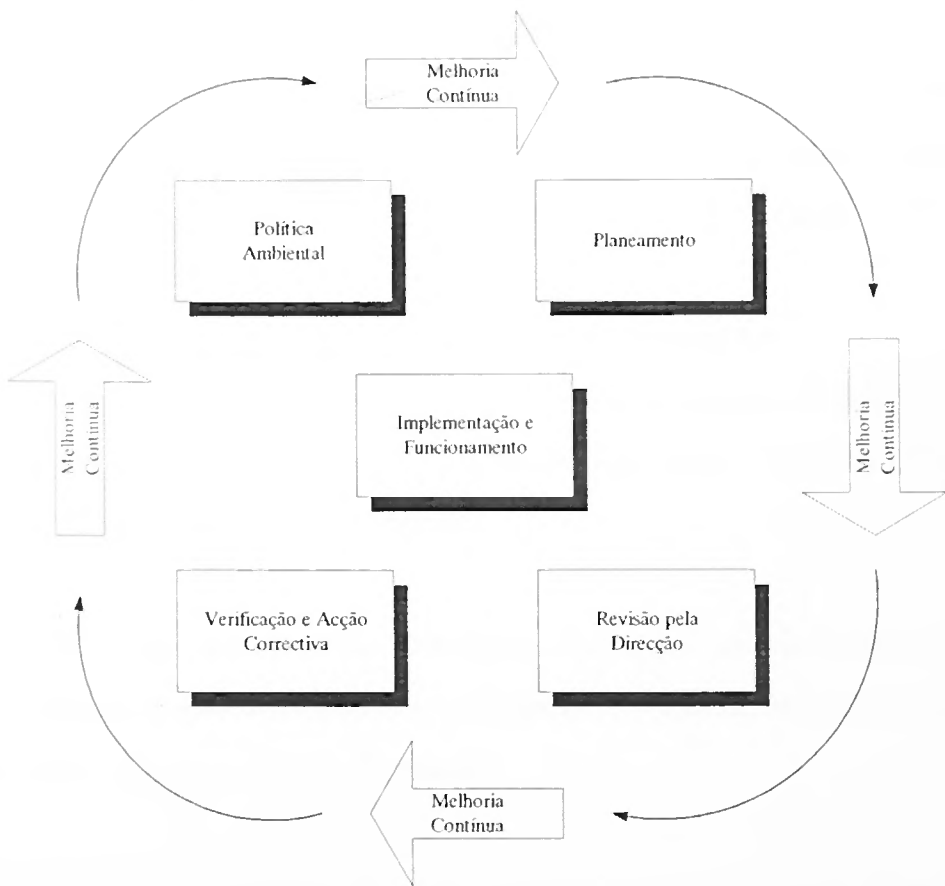
No entanto, as dificuldades foram evidentes, nomeadamente devido às diferentes capacidades das nações para conservarem os seus activos ambientais, para além das variações em termos de preferências sociais, implicando diferenças significativas nos níveis ambientais pretendidos por cada país e nas actividades de controlo da poluição.

Devido a estas e outras dificuldades⁴⁸, as conclusões apontaram no sentido de que o melhor método de fomentar a protecção ambiental através de normas relativas a processos⁴⁹ seria a focalização nos sistemas de gestão internos que afectam a produção.

Com o interesse crescente nas normas ambientais e a rápida adopção pelas empresas das normas de gestão da qualidade, a ISO considerou a possibilidade de desenvolver uma norma internacional de gestão ambiental.

Com mais de quarenta países envolvidos na sua elaboração, cujos membros representavam a indústria, governos e organizações ambientais e de normalização, a norma internacional ISO 14001 foi editada em 1996. Os requisitos primários desta norma são ilustrados na Figura 8.

Figura 8 – Requisitos da norma ISO 14001



Adaptado de: Pinto, V.M. (2000).

⁴⁸ Certos autores opunham-se, apresentando argumentos no sentido de que as políticas reguladoras comuns não garantiam a redução nas barreiras comerciais – Wilson (1999a).

⁴⁹ Por contraposição com as normas relativas a produtos.

Em Portugal, a norma correspondente é a NP EN ISO 14001 “Sistemas de gestão ambiental – Especificações e linhas de orientação para a sua utilização”, emitida em 1999.

Esta norma não pretende estabelecer requisitos absolutos de desempenho ambiental, mas apenas um compromisso, estabelecido na política, de ter em atenção a legislação e regulamentação aplicáveis e de melhoria contínua.

Tal como as normas de gestão da qualidade, a ISO 14001 foi desenvolvida de modo a ser aplicável a todos os tipos de empresas, incluindo as de serviços, contemplando as diversas condições geográficas e sociais em que podem operar.

São diversos os benefícios que uma empresa pode obter com a implementação de um sistema de gestão ambiental com base na norma ISO 14001, dos quais destacamos:

- Redução de custos, devido à melhoria da eficiência dos processos, permitindo a redução de consumos (como em matérias-primas, água e energia), minimização do tratamento de resíduos e efluentes, diminuição dos prémios de seguros e minimização de multas e coimas.
- Redução de riscos ao nível das emissões, derrames e acidentes.
- Obtenção de vantagens competitivas, como a melhoria da imagem da empresa, melhor aceitação pela sociedade, minimização dos riscos dos investidores e maior facilidade na obtenção de financiamentos.

De referir igualmente que um dos principais obstáculos na elaboração desta norma consistiu na determinação dos elementos reguladores a incluir, reflectindo as diferenças existentes entre os EUA e a União Europeia.

Os EUA tinham um forte sistema de controlo, com a Environmental Protection Agency a desenvolver regulamentos e a forçar o seu cumprimento através de multas. Diversos países da União Europeia tinham agências reguladoras semelhantes, mas sem o mesmo

nível de supervisão e sem a mesma capacidade de forçar o cumprimento das regulamentações estabelecidas.

Como forma de dar resposta a esta necessidade, a União Europeia, através do CEN, desenvolveu em 1993 o Regulamento Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS)⁵⁰ que, inclusivamente, se revelou até mais exigente que a própria norma ISO 14001.

Quanto aos sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho, encontram-se ainda numa fase inicial de aplicação.

Apesar da relevância do tema em questão, as entidades de normalização europeia (CEN) e internacional (ISO) recusaram sempre nos últimos anos o desenvolvimento de uma norma para a gestão da segurança e saúde do trabalho, similar às da série ISO 9000 e ISO 14000.

Vários esforços têm sido desenvolvidos, mas apenas a nível nacional, com destaque para o Reino Unido e Espanha⁵¹.

Em Portugal, surgiu recentemente uma norma de referência, a NP 4397:2001 “Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho – Especificações”, homologada em Abril de 2001.

Em termos genéricos, esta norma fornece as bases que possibilitam às empresas proceder à identificação dos riscos associados à segurança e saúde do trabalho, permitindo o seu controlo eficaz.

⁵⁰ Eco-Management and Audit Scheme – Regulamento CEE n.º 1836/93.

⁵¹ Normas BS 8800, no caso do Reino Unido, e UNE 81901 EX e UNE 81902 EX, no caso da Espanha.

3.5. Custos da Qualidade

Como foi já referido⁵², a qualidade tem custos associados que, em alguns casos, poderão inclusivamente ser superiores aos benefícios resultantes de determinados investimentos na sua melhoria, pelo que deve ter-se em consideração uma análise custo-benefício.

A contabilização e análise dos custos da qualidade constitui, deste modo, uma ferramenta útil com vista a verificar não só a eficiência do sistema da qualidade implementado mas também o próprio desempenho da organização.

A Norma NP EN ISO 8402⁵³ define os custos relativos à qualidade como os «custos devidos ao assegurar e garantir a qualidade satisfatória, assim como às perdas sofridas quando a qualidade satisfatória não é alcançada», referindo também que alguns destes custos, embora importantes, são por vezes dificilmente quantificáveis, como é o caso da perda de clientes.

Este conceito foi inicialmente introduzido no Japão por Feigenbaum, em 1961, tendo sido aplicado por um número crescente de empresas desde essa altura, principalmente naquele país.

Embora a categorização dos custos da qualidade possa ser variada, optamos por considerar quatro tipos⁵⁴:

- Custos de Prevenção: Custos incorridos pela empresa com vista à implementação ou melhoria do seu sistema de qualidade, visando, portanto, prevenir o aparecimento de erros ou defeitos.

⁵² Ver secção 2 do capítulo II.

⁵³ Instituto Português da Qualidade (1997).

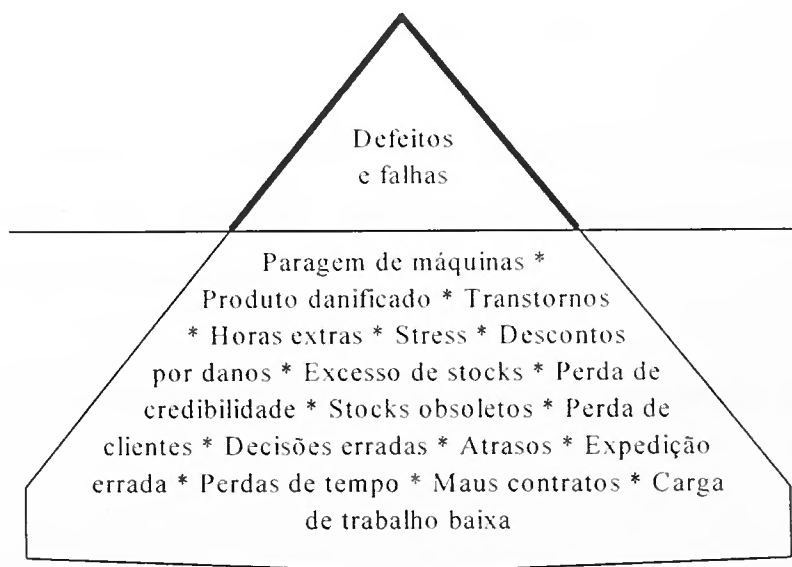
⁵⁴ Conforme proposta da norma NP 4239:1994 “Bases para a quantificação dos custos da qualidade” (Instituto Português da Qualidade, 1994).

- Custos de Avaliação: Custos originados pela implementação e funcionamento dos mecanismos de comprovação da qualidade, com o objectivo de verificar o cumprimento dos níveis de qualidade pré-estabelecidos.
- Custos de Falhas Internas: Custos associados a falhas ou erros nos produtos ou serviços que, assim, não cumprem os requisitos de qualidade estabelecidos, tendo sido detectados durante o processo de fabrico e antes da entrega ao cliente.
- Custos de Falhas Externas: Semelhantes aos Custos de Falhas Internas, mas cujas falhas ou erros se verificaram ou foram detectadas após a entrega ao cliente, e englobando ainda as situações em que o produto ou serviço não satisfaz as necessidades do cliente ou não corresponde às suas expectativas.

As duas primeiras categorias referem-se a custos de obtenção da qualidade, constituindo as duas últimas os custos da não qualidade.

Ganhão (1991) sugere que a verdadeira dimensão dos custos da qualidade nem sempre é conhecida e que, mesmo quando alguns custos da não qualidade são conhecidos, estes representam, em regra, apenas uma pequena fracção da realidade, recorrendo à imagem de um icebergue para o evidenciar, conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Custos Invisíveis



Adaptado de: Ganhão (1991).

A parte visível corresponde aos pequenos problemas da qualidade, que denomina de defeitos e falhas, mas o grande volume destes custos está oculto nos custos operacionais da empresa, tal como o maior volume do icebergue está oculto abaixo do nível do mar⁵⁵.

Um sistema de custos da qualidade permitirá ter uma ideia mais clara sobre todos estes factores, muito embora vários deles sejam dificilmente mensuráveis.

Para além disso, a implementação de um sistema deste tipo implica outras vantagens para a empresa, nomeadamente⁵⁶:

- A gestão da empresa tem a possibilidade de se ver confrontada com custos da não qualidade que desconhecia, podendo tomar posições com vista à sua minimização.
- Os custos da não qualidade fornecem informações importantes para que sejam implementados os mecanismos mais adequados para reduzir os custos geradores de prejuízos.
- A análise destes custos permite estabelecer comparações e concluir se o esforço das acções tomadas atingiram os objectivos pretendidos.
- Trata-se de um bom instrumento de controle.

De referir ainda que o estudo da distribuição dos custos da qualidade deu origem a dois modelos económicos, apresentados por Juran, que demonstram a relação existente entre as categorias de custos já definidas e a respectiva evolução.

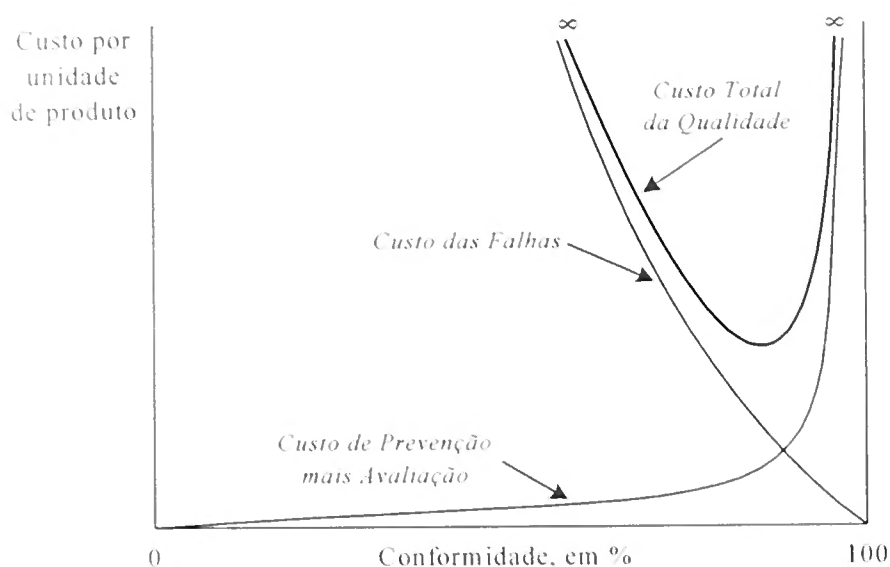
O objectivo destes modelos é evidenciar o modo de otimizar os custos da qualidade, sendo representadas duas situações, relativas aos processos tradicionais e aos denominados processos emergentes.

O Modelo Clássico, relativo aos processos tradicionais, é apresentado na Figura 10, na página seguinte.

⁵⁵ Alguns autores chamam a estes custos a “fábrica paralela”.

⁵⁶ Baseado em Beato (1997).

Figura 10 – Modelo Clássico – Processos Tradicionais



Adaptado de: Pinho (1998).

De acordo com este modelo, os custos da não qualidade (falhas) são nulos quando os produtos são 100% conformes, tendendo para infinito quando são 100% defeituosos.

No entanto, os custos de obtenção da qualidade (prevenção e avaliação) tendem também para infinito quando nos aproximamos dos 100% de conformidade, pelo que existirá uma percentagem intermédia de conformidade, o denominado “Nível de Qualidade Aceitável”, que permitirá minimizar o custo total⁵⁷.

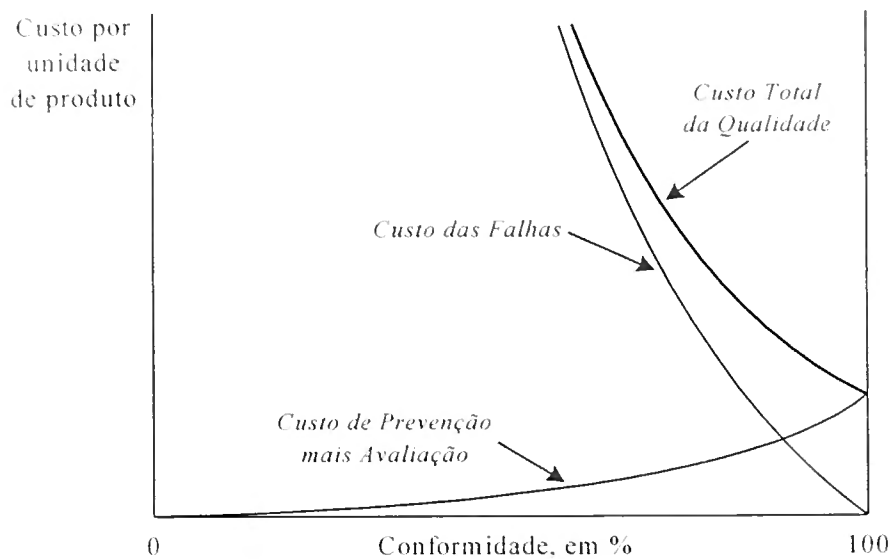
O modelo clássico representa as condições que prevaleceram durante a maior parte do século passado e que ainda podem ser encontradas em alguns processos tradicionais. Os custos de prevenção e avaliação são maioritariamente constituídos pela componente avaliação, sendo esta realizada por pessoas. Estes métodos são falíveis, acabando por conduzir a custos elevados, uma vez que a resposta às falhas é dada através de um incremento da inspeção.

O modelo apresentado suscitou polémica entre alguns autores, levando Juran a considerar um segundo modelo, denominado contemporâneo, representando as

⁵⁷ Que corresponde à soma dos custos de obtenção da qualidade e dos custos da não qualidade.

evoluções verificadas nas últimas décadas do século XX. Este modelo, associado aos processos emergentes, é apresentado na Figura 11.

Figura 11 – Modelo Contemporâneo – Processos Emergentes



Adaptado de: Pinho (1998).

Os pressupostos do modelo contemporâneo são diferentes daqueles em que se baseou o modelo tradicional. É reconhecida a importância da prevenção, para além de que o desenvolvimento tecnológico implicou uma redução no nível de falhas em materiais e na ocorrência de erros humanos, tanto durante a produção como durante a avaliação.

Assim sendo, passou a considerar-se a possibilidade de ser atingido o nível de 100% de conformidade com custos de obtenção da qualidade limitados.

Apesar da coexistência temporal entre as duas realidades, existindo actualmente processos em que o modelo mais adequado é o clássico, enquanto o contemporâneo é aplicável a outros, a evolução do primeiro para o segundo constitui um reflexo da própria evolução do conceito de qualidade, passando da noção de níveis de qualidade aceitáveis para uma situação desejável de zero defeitos, com um forte ênfase na prevenção.

IV. QUALIDADE NO CONTEXTO DA COMPETITIVIDADE E DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

1. Relação Entre os Conceitos

A análise dos diversos pontos abordados nos capítulos anteriores permite-nos desde logo obter uma clara noção da relação entre qualidade, competitividade e processo de internacionalização, nomeadamente em termos da relevância do primeiro.

A qualidade influencia diversas áreas da estrutura de uma empresa, revelando-se um importante factor de competitividade e um elemento facilitador do processo de internacionalização. Entre outros aspectos que justificam esta afirmação, são de destacar os seguintes:

- A qualidade traduz-se numa vantagem competitiva em relação às empresas que não se encontram nas mesmas circunstâncias;
- Possibilita uma diferenciação vertical dos produtos e serviços;
- Pode traduzir-se numa redução dos custos, designadamente devido a uma maior eficiência operacional e melhor controlo dos processos, o que se consubstancia numa redução de erros e falhas e num aumento da produtividade;
- Tem como base a noção de focalização no cliente, na tentativa contínua de corresponder e superar as suas expectativas e adequar-se às suas necessidades, com o objectivo de aumentar a quota de mercado e fidelizar os clientes angariados;
- Facilita o acesso a novos mercados, não só porque constitui uma exigência de muitos potenciais clientes, mas igualmente porque contribui para a redução do impacto das condições diferentes existentes nos outros mercados.

A relevância da qualidade para a competitividade e processo de internacionalização foi já analisada por vários autores, pelo que juntámos alguns dos argumentos apresentados para a justificarem. O resultado é evidenciado no Quadro 2, na página seguinte.

Quadro 2 – Argumentos justificativos da relação entre os três conceitos

Autores	Argumentos
Ganhão (1991)	Benefícios da qualidade: produção superior, devido a redução das paragens, atrasos e maior produtividade; redução dos custos, proporcionada por menos correcções e desperdícios; maior motivação e empenho dos colaboradores.
Feigenbaum (citado por Pires, 1999b)	«... as empresas a nível internacional reconheceram que, embora o fazer produtos e oferecer serviços mais depressa e mais baratos continue a ser uma necessidade competitiva, torná-los melhores é o melhor caminho para os fazer vender mais baratos e mais depressa.»
Pires (1999a)	Qualidade está presente nos elementos fundamentais para a competitividade: enfatizar o valor do cliente e o tempo de resposta, medir o desempenho, conceber produtos e serviços robustos, privilegiar a prevenção, reduzir a variabilidade e centrar os processos no valor nominal, eliminar os esforços inúteis, desafiar as mentalidades e gerir a mudança, melhorias contínuas.
Pires (2000b)	As novas e maiores exigências dos consumidores, resultado do aumento nos seus níveis de vida, do seu conhecimento e de terem mais possibilidades de escolha, gerando novas expectativas e necessidades, implica uma deslocação da competitividade das áreas tradicionais de produção para as anteriores a esta fase, onde são identificadas as necessidades e preferências dos clientes. A qualidade constitui uma ferramenta importante nesta fase, ao contribuir para a correcta identificação destes requisitos e posterior definição do produto ou serviço.
Fonseca (1999b)	A implementação e certificação de sistemas da qualidade implica o aumento do valor, devido ao reconhecimento e satisfação dos clientes, melhoria da imagem e acesso a novos mercados, para além da redução dos custos, devido à melhoria do desempenho operacional, e a existência de uma cultura que reforça a motivação e sensibiliza os colaboradores para a satisfação dos clientes e a melhoria contínua.
Deardorff (1998)	As normas da qualidade têm como vantagem a disponibilização de informação e a redução de incertezas sobre a qualidade dos produtos e serviços adquiridos pelos consumidores, incluindo outras empresas.
Hufbauer, Kotschwar e Wilson (2000)	Consumidores tendem a adquirir os produtos com maior qualidade, mesmo que a um preço superior; países importadores pretendem evitar comprar mercadorias inseguras e de má qualidade; os exportadores recorrem a normas que orientem a produção e exportação desses produtos, evitando exigências desconhecidas dos mercados de destino; aumenta a eficiência dos consumidores que, na impossibilidade de avaliarem a qualidade de todos os produtos e serviços que adquirem, assumem-na perante a adesão dos produtores a normas de qualidade e de segurança; a qualidade permite a exploração de economias de escala, redução de inventários e flexibilidade na substituição de fontes de fornecimento.

Como é visível pelo Quadro anterior, os argumentos apresentados têm uma base comum, designadamente nos aspectos já referidos de diferenciação, redução de custos, maior eficiência e satisfação do cliente.

No que respeita a este último aspecto, são evidentes as vantagens para as empresas decorrentes de clientes satisfeitos, nomeadamente⁵⁸:

- Redução da elasticidade preço, motivada pelo aumento da satisfação, que implica uma redução na sensibilidade do cliente a variações do preço, possibilitando lucros superiores para a empresa;
- Protecção dos clientes da concorrência, uma vez que a satisfação implica lealdade e fidelização;
- Menores custos em transacções futuras, devido ao facto de clientes fidelizados adquirirem com regularidade os produtos actuais da empresa e outros que surjam, diminuindo os recursos a despender em futuras transacções;
- Redução dos custos de devoluções e reclamações, que diminuem se os produtos e serviços fornecidos satisfizerem os clientes;
- Redução dos custos de atracção de novos clientes, estando este processo facilitado pela boa publicidade da empresa feita por clientes actuais satisfeitos;
- Fortalecimento da reputação da empresa, que facilita a atracção de colaboradores de elevada qualidade e permite melhorar as relações com fornecedores e potenciais aliados;
- Maior lealdade dos clientes, o que constitui um activo intangível fundamental para a empresa.

A competitividade das empresas está então dependente da sua capacidade para fornecer produtos e serviços com qualidade, adequados às necessidades e expectativas dos seus clientes, mas, simultaneamente, com custos mínimos, o que se consegue através da melhoria contínua do seu desempenho.

⁵⁸ Baseado em Vilares (2000).

Esta melhoria contínua é possível apenas através de uma observação permanente e crítica da empresa aos segmentos de mercado que pretende atingir, de modo a adequar-se permanentemente às necessidades evidenciadas pelos consumidores, e à sua própria realidade interna, por forma a detectar pontos de melhoria que permitam ganhos de produtividade, de organização e redução de custos.

Por outro lado, a diferenciação vertical dos produtos e serviços constitui um factor preponderante para o sucesso quando se pretendem atingir mercados externos, o que, tendo igualmente em consideração as dificuldades sentidas na abordagem a esses mercados, nomeadamente por desconhecimento de alguns requisitos locais, obrigando a um eficaz planeamento estratégico por parte das empresas, torna ainda mais relevante o factor qualidade.

A existência de normas internacionais ajuda as empresas a reduzir o impacto das condições diferentes que encontram noutros mercados e que as colocam em situação de desvantagem relativamente às empresas locais.

A este nível, a Scottish Exporters Virtual Community (1999) apresenta uma análise dos factores críticos de sucesso na exportação, referindo, entre outros, o controlo da qualidade (existindo evidências empíricas que demonstram que um maior controlo da qualidade está positivamente relacionado com o desempenho nas exportações) e a orientação para o cliente.

Como analogia, podemos referir que os efeitos da implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade funcionam de modo similar ao “diamante” das vantagens competitivas de Porter. De facto, o sistema de gestão da qualidade tem a vantagem de potenciar o desempenho das empresas, tanto individual como colectivamente.

Individualmente, devido aos diversos factores já referidos, como uma produção mais eficiente. Colectivamente, porque a existência de várias empresas a operarem na mesma região com sistemas da qualidade implementados e certificados contribui para o

surgimento de um clima de qualidade e de cooperação que lhes permitirão atingir níveis de desenvolvimento superiores e até mesmo “contagiarem” outras empresas.

Ganhão (1991) refere exemplos de empresas de sucesso para as quais a qualidade é considerada um factor vital para a sua sobrevivência e competitividade, enumerando algumas afirmações dos responsáveis dessas empresas, entre as quais:

- «Qualidade é ganhar dinheiro através da satisfação dos clientes. A qualidade está em primeiro lugar.» (Sir John Egan, Presidente da Jaguar);
- «A qualidade é uma tarefa de todos... a qualidade é essencialmente para permanecermos na corrida.» (John F. Ackers, Presidente da IBM);
- «A qualidade consiste em colocar o cliente em primeiro lugar, sempre.» (Colin Marshall, Presidente da British Airways).

De referir, por fim, que, para uma melhor compreensão da relação entre os três conceitos em questão, torna-se necessária uma análise da influência da qualidade ao nível dos factores relevantes num contexto de competitividade estrutural e que, por inerência, são igualmente importantes para o processo de internacionalização.

Apesar de ser possível fazê-lo em relação a outros factores, optámos por analisar a influência da qualidade relativamente a três, que consideramos suficientemente abrangentes e relevantes para permitirem concluir sobre esta relação.

Deste modo, tendo já sido analisados os benefícios para as empresas decorrentes de uma maior satisfação dos clientes, iremos, nas próximas Secções, verificar a contribuição da qualidade ao nível da produtividade, da inovação e do desempenho financeiro das empresas, ao que se seguirá, no capítulo seguinte, uma abordagem a alguns estudos empíricos realizados.

2. Qualidade e Produtividade

A interpretação tradicional de produtividade, focada no trabalho ou na utilização eficiente de recursos, não corresponde às necessidades competitivas diversas e complexas das empresas. Efectivamente, a focalização nestas variáveis teve como base condições económicas substancialmente diferentes das actuais.

A evolução verificada permitiu o desenvolvimento das “técnicas de produtividade”, focadas agora em conceitos como a redução de desperdícios e a melhoria da eficiência.

Deste modo, o conceito de produtividade deve incorporar tanto a dimensão do *input* (a utilização eficiente dos recursos) como a dimensão do *output* (prosseguir e efectivamente alcançar objectivos previamente definidos). Esta visão permite ter em consideração tanto os requisitos dos clientes e dos accionistas como os processos envolvidos e os materiais consumidos no processo produtivo.

Produtividade pode então ser definida como a quantidade e a qualidade da produção, a partir dos recursos utilizados, devendo enfatizar-se os seguintes pontos⁵⁹:

- A dimensão do *output* em primeiro lugar. Esta perspectiva implica que os produtos e serviços devem corresponder a critérios como a satisfação dos requisitos dos clientes, a minimização do impacto ambiental negativo e a promoção da experiência e formação dos colaboradores.
- Enfatizar a redução de desperdícios, ou seja, uma vez definidos os produtos e serviços que uma empresa deve produzir, deve então ter-se em consideração os recursos a utilizar e os métodos a aplicar na sua produção e distribuição, tornando-se a redução de desperdícios um elemento preponderante, uma vez que estes constituem recursos potenciais. A sua identificação requer uma análise de todos os aspectos da organização do ponto de vista do cliente. Assim, todas as actividades, materiais,

⁵⁹ Baseado em Monga (2000).

espaços e maquinaria que não são utilizados ou que não trazem qualquer valor acrescentado são considerados como desperdícios.

- A produtividade é um valor acrescentado, isto é, para enfatizar a orientação da organização para o mercado, a produtividade é cada vez mais percebida como um valor acrescentado, uma vez que o valor é decidido pelos clientes e pela sociedade, representando a contribuição da empresa para o bem-estar da sociedade. Esta abordagem implica o abandono do conceito de que os colaboradores representam um custo para a empresa, reflectindo a noção de que estes são parceiros da organização, sendo responsáveis por uma parcela do valor por esta gerado.
- Alterar a prioridade para a criação de valor, no sentido em que, num ambiente que sofre alterações constantes, a melhoria da eficiência e eficácia das operações actuais pode não ser suficiente, devendo ter-se sempre como prioridade a criação de valor ou inovação na produtividade. Esta abordagem implica um esforço constante no desenvolvimento de respostas inovadoras às alterações do mercado. Deste modo, a produtividade deve basear-se nos conceitos de “fazer certo à primeira”, revendo e identificando constantemente as alterações nas necessidades dos clientes e da sociedade, desenvolvendo produtos e serviços que as satisfaçam, e de “fazer melhor”, revendo e melhorando continuamente o *design*, o processo produtivo e a distribuição.

Em qualquer dos pontos referidos estão subjacentes os princípios da gestão da qualidade, como a satisfação dos requisitos dos clientes, estabelecimento de objectivos, planeamento, redução de impactos negativos, formação dos colaboradores, redução de desperdícios, eliminação dos aspectos que não constituem valor acrescentado, inovação e os conceitos de “fazer bem e melhor”, fazendo-o à primeira.

No actual contexto, e perante o que foi descrito nesta secção, compreende-se a influência da qualidade na melhoria da produtividade. Uma maior produtividade nunca pode surgir a partir de falta de planeamento ou de ausência de especificações para os produtos e serviços. A produtividade começa na qualidade dos produtos e termina na

utilização dos recursos, constituindo a qualidade uma parte integrante do conceito e da estratégia de produtividade.

Conway⁶⁰ refere que «quando a qualidade melhora, o mesmo acontece à produtividade. Considere o impacto nos níveis globais da produtividade se todas as pessoas, todas as máquinas na vossa empresa, funcionassem adequadamente, à primeira vez, todas as vezes. O mesmo número de empregados manusearia volumes de trabalho muito maiores. O alto custo da inspecção seria dirigido para actividades produtivas. Retoques, reclassificações, sucata seriam eliminados. A eficiência administrativa seria muito mais alta».

Esta afirmação de Conway, levada ao limite dos “zero defeitos”, permite ter uma clara noção dos benefícios para a produtividade das empresas resultantes da melhoria da qualidade em todos os seus processos.

⁶⁰ Citado por Pires (1999b).

3. Qualidade e Inovação

A inovação assume-se cada vez mais como um factor essencial para a competitividade. A Comissão das Comunidades Europeias (2000), por exemplo, considera que o principal objectivo a atingir entre 2000 e 2005 é a realização de uma economia assente no conhecimento e na inovação, permitindo uma estratégia de desenvolvimento económico sustentável.

Sendo a inovação considerada um processo fundamental numa economia moderna baseada no conhecimento, as suas “forças motrizes” são a concorrência, a tecnologia e a investigação. No entanto, o seu sucesso está dependente da capacidade evidenciada pelas empresas para utilizarem devidamente o capital humano e intelectual na exploração das oportunidades de mercado.

Entre outros aspectos, a inovação exige a capacidade de prever as necessidades, de controlar prazos e custos e o rigor na organização, aspectos em que a opção por uma política de gestão da qualidade se revela bastante útil.

Inclusivamente, os dois conceitos / sistemas apresentam uma clara tendência de convergência, com todos os benefícios daí decorrentes. Ambos têm evoluído no sentido de abandonarem a sua proximidade apenas ao nível tecnológico, passando a incluir de forma decisiva as pessoas, os processos e as estruturas.

São estes precisamente os elos de ligação entre os dois conceitos. Como referem Orey e Saraiva (2000), faz cada vez menos sentido encarar a inovação sem o estímulo, a ajuda e as ferramentas da qualidade, ou a qualidade e a excelência desprovidas de uma vertente importante de inovação.

Em termos dos processos, de referir que uma organização assente numa estrutura vertical, com departamentos em grande parte estanques e com hierarquias rígidas, podendo ser eficaz em termos de execução das actividades mais rotineiras, revela-se

inadequada no que respeita à agilidade, velocidade de mudança e capacidade de inovação.

Neste sentido, a gestão pela qualidade tem apontado modelos complementares, nos quais as organizações passam a ser estudadas e a funcionar com base numa estrutura mais horizontal, enquanto processos que são globalmente otimizados no sentido de maximizarem o valor acrescentado aos clientes.

Quando interiorizada, esta orientação para os processos, já analisada anteriormente, proporciona excelentes oportunidades de melhoria e de inovação. A aplicação de ferramentas e metodologias da qualidade permite reforçar ainda mais este aspecto.

Quanto aos clientes, foi já sobejamente referida a sua relevância na gestão pela qualidade. Também em termos de inovação, cada vez mais empresas procuram envolver os seus clientes, ouvindo-os e identificando, deste modo, as suas necessidades, o que será aplicado na concepção e lançamento de novos produtos, bem como nas alterações e melhorias dos processos.

O factor humano tem vindo igualmente a assumir um papel preponderante, com os colaboradores a afirmarem-se como “motores” e protagonistas tanto da qualidade como da inovação.

Neste sentido, deve estabelecer-se nas organizações uma cultura de interiorização pelos colaboradores da sua “dupla função”, isto é, para além de executarem um conjunto de actividades, os colaboradores devem constantemente desafiá-las, procurando modos de as melhorar, substituir ou eliminar.

Podemos então dizer que o modo como as organizações se estruturam, gerem e recompensam os seus colaboradores condiciona a participação destes e o sucesso de toda a estrutura, no âmbito da qualidade e da inovação.

Também as outras organizações, fundamentalmente os fornecedores, podem representar um papel importante a este nível, através da aprendizagem recíproca das boas práticas, em termos de troca de experiências e até de estratégias conjuntas e definição de objectivos comuns.

Este papel desempenhado pelos fornecedores é maximizado através do sistema de gestão da qualidade, em que são vistos como parceiros estratégicos, implicando a sua selecção, avaliação e até participação em equipas de melhoria e de lançamento de novos produtos, tendo, portanto, uma responsabilidade acrescida na qualidade final dos produtos e serviços dos seus clientes.

É visível a complementaridade entre ambos os sistemas. Inclusivamente, na busca de uma solução estruturada e duradoura, o próprio sistema de gestão da qualidade poderá suportar o sistema de inovação⁶¹.

⁶¹ Ver Sousa, A.M. (2000).

4. Qualidade e Desempenho Financeiro

A existência de uma relação entre a qualidade e o desempenho financeiro é referida por diversos autores, independentemente de, para a sua análise, serem utilizados critérios distintos, como os lucros, o retorno do investimento ou a taxa de rentabilidade.

No entanto, a existência desta relação não é pacífica. Stratton (1993), por exemplo, apresenta os seguintes argumentos para justificar o seu cepticismo no que respeita à melhoria do desempenho financeiro motivada pelo factor qualidade:

- Alguns vencedores de prémios da qualidade, nomeadamente do Malcolm Baldrige National Quality Award⁶², revelaram dificuldades financeiras.
- A qualidade é geralmente um investimento com retornos visíveis apenas a médio e longo prazo, sendo que a comparação entre qualidade e desempenho financeiro é feita, geralmente, num curto espaço de tempo, o que a torna despropositada.
- As organizações que optam pela gestão da qualidade, e as vencedoras de prémios da qualidade em particular, não estão isentas, como qualquer outra, das influências de recessões económicas e de outras conjunturas externas, como tendências económicas nacionais e internacionais.
- O desempenho financeiro das empresas é determinado com base em demasiadas variáveis internas e externas, impedindo que seja extraída a influência da qualidade nesse desempenho.

Os autores que defendem a existência desta relação, por seu lado, consideram que o facto de existirem diversas variáveis com influência no desempenho das empresas não implica a impossibilidade de avaliar a influência particular da qualidade.

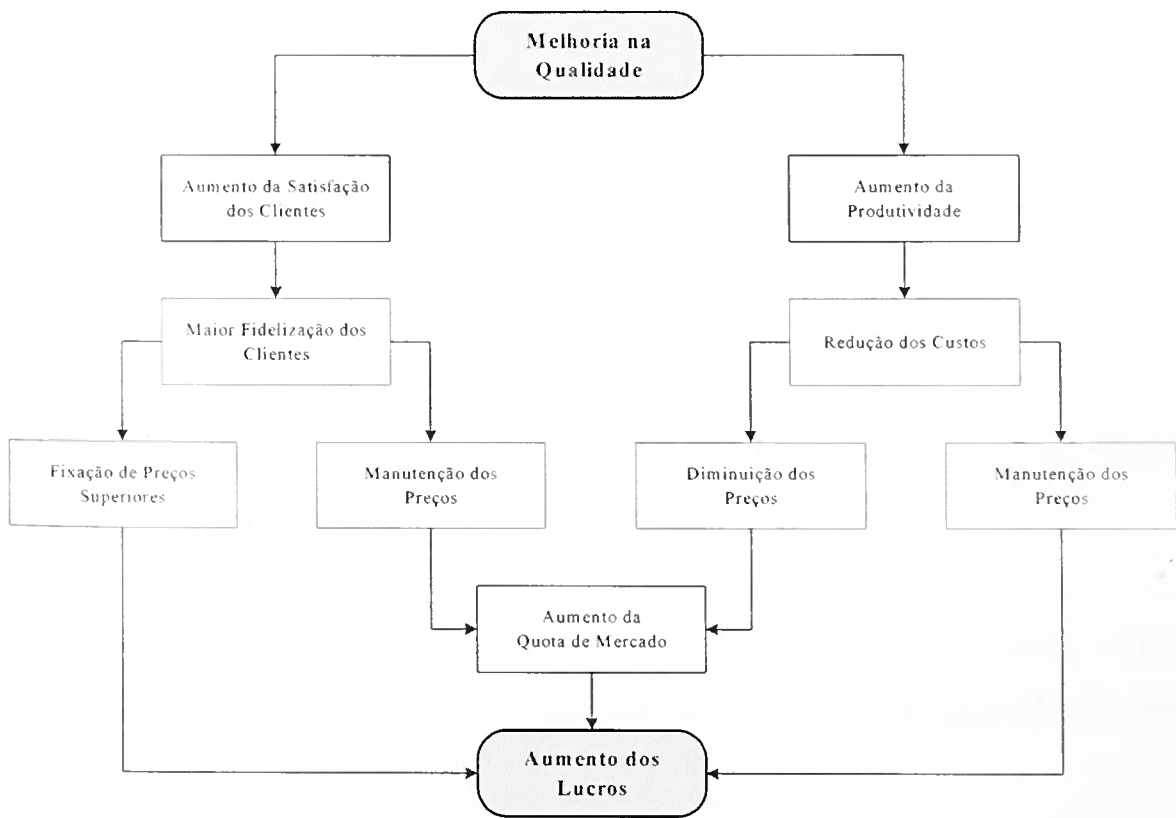
⁶² Prémio da qualidade nos EUA, conforme já analisado.

Por exemplo, se pode ser difícil avaliar empiricamente a relevância da qualidade na melhoria dos lucros, uma abordagem inversa, ou seja, com o objectivo de analisar a diminuição dos lucros pela não existência de qualidade, possibilita concluir que existe, de facto, uma relação.

Por outro lado, se as empresas que adoptaram sistemas de gestão da qualidade não estão isentas das influências de recessões económicas e outras conjunturas externas, a sua implementação pode, pelo menos, amenizar estes efeitos, ao fornecer às empresas ferramentas que lhes possibilitam controlar os processos, aumentar a produtividade e reduzir os custos, ou seja, torna-as mais competitivas.

A relevância da qualidade em termos do desempenho financeiro da empresa pode ser abordada a partir dos aspectos já analisados, nomeadamente ao nível da sua influência no aumento da satisfação dos clientes e no aumento da produtividade, conduzindo a maiores lucros. A Figura 12 ilustra o esquema proposto.

Figura 12 – Relação entre Qualidade e Desempenho Financeiro



Baseado em: Vilares (2000) e Monga (2000).

A lógica inerente ao esquema anterior é que, se a empresa focaliza a sua actividade nos clientes e na adequação aos seus requisitos, terá, naturalmente, fortes possibilidades de corresponder em maior margem às suas necessidades, aumentando os níveis de satisfação.

Por outro lado, o incremento da produtividade surge devido ao melhor planeamento, redução dos erros, aplicação mais eficaz dos recursos disponíveis e melhor controlo dos processos, entre outros aspectos.

No que respeita ao aumento da satisfação dos clientes, a consequente maior fidelização permite à empresa, ao manter o nível de preços, aumentar a quota de mercado, devido ao maior valor do produto⁶³ e ao “passar a palavra” por parte de clientes satisfeitos, e, por essa via, aumentar os lucros.

A empresa pode, em alternativa, optar por aumentar o preço, devido à redução da elasticidade preço motivada pela maior satisfação dos clientes, implicando um crescimento dos lucros.

Quanto ao aumento da produtividade, por seu lado, implica uma redução dos custos, possibilitando à empresa diminuir os preços, se assim o entender, com o consequente aumento da quota de mercado e, por essa via, dos lucros. Por outro lado, pode optar por manter o preço, implicando, mais uma vez, um aumento dos lucros.

Efectivamente, a relação entre a qualidade e o desempenho financeiro das empresas pode ser vista com base na redução dos custos associada e também pelo facto de permitir um aumento das vendas.

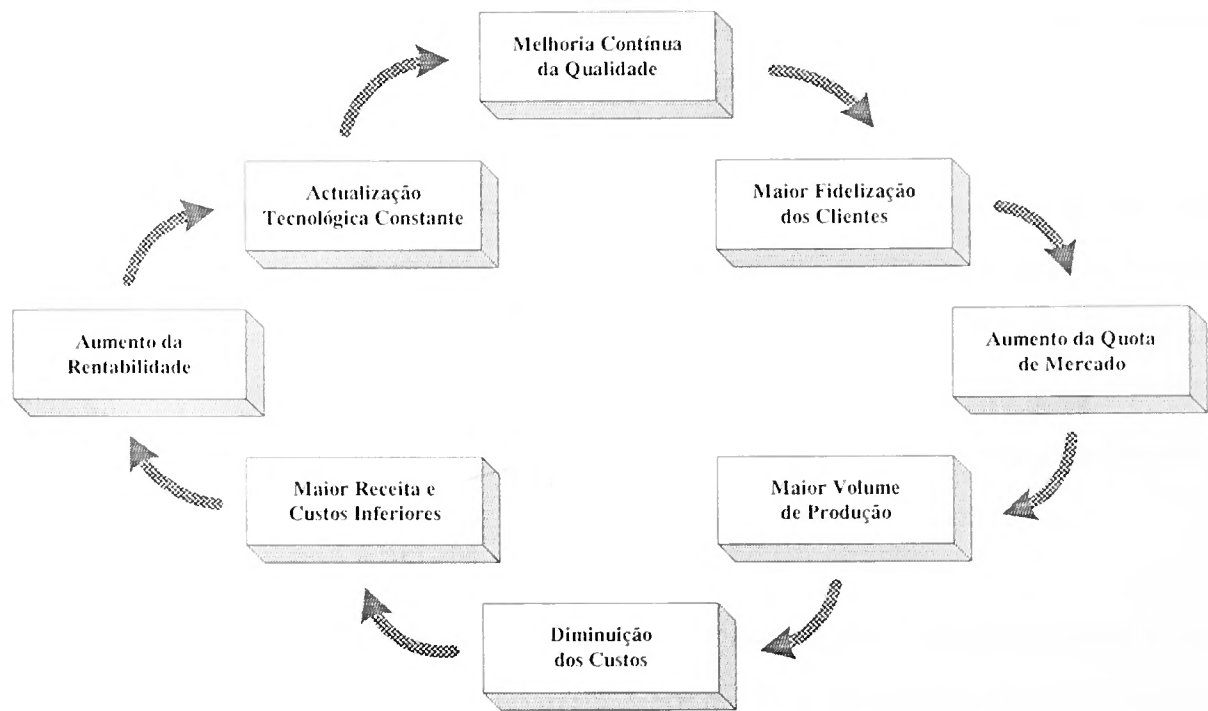
Aliás, mesmo que a opção da empresa recaia sobre o aumento do preço, pode verificar-se em simultâneo um incremento nas vendas, devido ao facto dos consumidores estarem

⁶³ É expectável que, perante dois produtos com o mesmo preço, os consumidores adquiram o que tem maior qualidade, desde que esta seja por eles apercebida.

dispostos a pagar um preço superior aceitável por um produto ou serviço de qualidade igualmente superior, como foi já referido.

De referir, por fim, a lógica apresentada por Silva, J.M. (1996) na abordagem à relação entre a melhoria da qualidade e o incremento da competitividade, por via de uma maior produtividade e melhor desempenho financeiro. A Figura 13 ilustra esta situação.

Figura 13 – Relação entre Qualidade e Competitividade



Adaptado de: Silva, J.M. (1996)

A diminuição dos custos referida na Figura anterior deve-se à diminuição relativa dos custos fixos, ao aumento da produtividade e a uma maior capacidade negocial junto dos fornecedores, conseguindo preços mais baixos para as matérias consumidas. O melhor desempenho financeiro é expresso pelo aumento da rentabilidade que, aliás, permite a constante actualização tecnológica.

Todo este ciclo implica um aumento progressivo da competitividade da empresa.

5. Qualidade e Ambiente como Barreiras Não Tarifárias

5.1. *Enquadramento das Barreiras Não Tarifárias*

Importa também analisar esta dupla “faceta” dos sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental. Se, por um lado, a implementação e certificação destes sistemas se traduzem em vantagens competitivas para as empresas, por outro, podem constituir-se como um obstáculo ao comércio, no âmbito das denominadas Barreiras Não Tarifárias (BNT).

As BNT têm sido alvo de uma crescente atenção e análise. A maior importância dada a este tipo de barreiras comerciais deve-se, em boa parte, ao declínio das tradicionais tarifas aduaneiras. Verificou-se que a maior parte dos países, ao mesmo tempo que reduziam significativamente as suas tarifas, nomeadamente sob os auspícios da OMC, criavam em simultâneo novas barreiras, de modo a protegerem as suas ineficiências internas.

Sarfati (1998) define BNT como qualquer regulação do comércio para além das tarifas, ou outra política discricionária que restrinja o comércio internacional. Como exemplos, temos as normas e regulamentações técnicas, a imposição de exigências sanitárias e fitossanitárias à circulação de mercadorias, a certificação de produtos e outros processos similares⁶⁴.

No entanto, o crescente interesse neste tipo de barreiras não assenta apenas no referido declínio dos direitos aduaneiros. De facto, estas barreiras vêm colocar novas questões, como as exigências qualitativas, fundamentalmente por parte dos consumidores, ganhando aqui outra dimensão.

⁶⁴ Baseado em Silva (1994).

A eliminação destas barreiras constitui um processo mais complexo que a eliminação das barreiras tarifárias, devido às infinitas formas que podem observar. Para além disso, a supervisão necessária implica custos significativos para empresas e governos.

Perante este cenário, a eliminação das BNT constitui uma prioridade com vista à liberalização do comércio mundial, tendo sido já alcançados diversos acordos com este objectivo, nomeadamente no âmbito da OMC.

Estes acordos visam sobretudo a eliminação das utilizações indevidas de normas e regulamentações com objectivos proteccionistas. As barreiras pela qualidade, por exemplo, revelam-se como necessárias e justificáveis até certo ponto.

Ao nível da União Europeia, têm sido efectuadas diversas tentativas de harmonização técnica, aumentando o número de directivas neste domínio. Este esforço desenvolvido tem como base a noção de que a eliminação das BNT produziria diversas vantagens para o processo de integração económica, gerando os seguintes efeitos⁶⁵:

- Aumento do comércio intra-industrial (especialização das empresas em certas linhas de produção);
- Aumento das economias de escala (devido ao alargamento do mercado);
- Aumento da variedade de bens produzidos;
- Arbitragem (eliminação das diferenças de preço para o mesmo bem ou serviço através de concorrência directa, ou seja, convergência de preços);
- Selecção natural (eliminação das empresas, fusões e aquisições ineficientes);
- Desenvolvimento de *clusters* geográficos (concentração geográfica da produção devido às vantagens comparativas da região).

⁶⁵ Baseado em Sarfati (1998).

5.2. *Qualidade como Barreira Não Tarifária*

As normas e os procedimentos de certificação podem restringir o comércio internacional de diversas formas, a maioria das quais de difícil detecção. Desde que difiram entre os países, as normas da qualidade poderão actuar como BNT ao fluxo comercial.

Este facto sucede quando normas e sistemas de certificação são utilizados com objectivos puramente proteccionistas, não estando relacionados com preocupações sobre a qualidade dos produtos e serviços e não acrescentando valor para os consumidores, saúde pública, segurança ou protecção ambiental.

Igualmente importantes são as aplicações das normas ou sistemas de forma discriminatória, variando consoante se tratem de bens domésticos ou bens importados.

O avanço na harmonização técnica e o reconhecimento mútuo das normas, permitindo a proliferação de normas voluntárias baseadas em processos obtidos por consenso internacional, revela-se, então, a melhor forma de reduzir estas barreiras comerciais.

No entanto, mesmo em condições de completa harmonização de normas, determinadas regras de certificação de produtos poderão continuar a reduzir a eficiência económica e a expansão do comércio internacional.

Hufbauer *et al.* (2000) analisam esta questão considerando que, para além dos benefícios, as normas têm também um lado problemático: podem ser utilizadas, intencional ou inadvertidamente, para limitar a concorrência e, deste modo, aumentam os custos para os consumidores e excluem novos produtores do mercado.

Esta situação sucede frequentemente no caso de fornecedores de mercados emergentes. Os países importadores podem não aceitar as garantias dadas de que os produtos são similares aos produzidos internamente, forçando o exportador a custos superiores para o poder demonstrar.

Deste modo, se bem que indirectamente, as normas podem actuar como barreiras à exportação, fundamentalmente de países em desenvolvimento.

A OCDE estimou que mais de 80% do comércio mundial é afectado por normas de algum tipo. Isto implica que são vários os sectores de actividades a sentirem o efeito destas barreiras, aspecto igualmente visível pelo facto da União Europeia ter desenvolvido já algumas formas de regulamentação técnica harmonizada para cerca de 30 sectores.

Como resultado da crescente importância das normas, sistemas de certificação e regulamentações técnicas, verificaram-se já diversas iniciativas de política comercial no sentido de minimizarem os efeitos da sua utilização como BNT.

Ao nível multilateral, existem dois conjuntos de acordos no âmbito da OMC que pretendem limitar a utilização abusiva das normas com objectivos proteccionistas: o acordo sobre a aplicação de medidas sanitárias e fitossanitárias (conhecido como “SPS Agreement”) e o acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (conhecido como “TBT Agreement”).

O primeiro entrou em vigor a 1 de Janeiro de 1995, e refere-se à aplicação de regulamentações relativas à segurança alimentar e à saúde de animais e plantas, assegurando que estas regulamentações não são definidas com objectivos proteccionistas. O acordo encoraja os estados nacionais a estabelecerem medidas neste domínio que sejam consistentes com as normas, guias e recomendações internacionais.

Quanto ao “TBT Agreement”, entrou em vigor a 1 de Janeiro de 1980, sendo aplicável a todos os membros da OMC desde 1994. Este acordo cobre todas as regulamentações técnicas, normas voluntárias e procedimentos a este nível, com excepção dos que dizem respeito ao âmbito do “SPS Agreement”.

O seu objectivo é reduzir os impedimentos ao comércio resultantes de diferenças entre as regulamentações e normas nacionais. Deste modo, sugere-se aos governos signatários que as entidades normalizadoras nacionais aceitem o “Código de Boas Práticas na preparação, adopção e aplicações de normas”, constante do acordo.

Diversas outras iniciativas similares tiveram já lugar, não só a nível interno da União Europeia, existindo, como foi já referido, um número significativo de directivas e recomendações, mas também diversos Acordos de Reconhecimento Mútuo⁶⁶ entre a União Europeia e países como os EUA, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Japão e países da EFTA, entre outros.

Com o constante aumento do número de países a fazerem-se representar na ISO, para além do sucesso evidenciado pelas normas já elaboradas, como as de gestão da qualidade e de gestão ambiental, parece-nos que a concepção de normas por esta organização relativamente a outros domínios e especificamente para determinados sectores, constitui uma boa solução para a minimização da utilização de normas e sistemas de certificação com objectivos proteccionistas.

Neste momento, deverá ser dada especial relevância à certificação de produtos, a área em que potencialmente poderão ocorrer mais situações de utilização ineficiente.

5.3. Gestão Ambiental como Obstáculo ao Comércio Internacional

As normas e políticas ambientais podem constituir-se igualmente como BNT. Comparativamente com as normas da qualidade, são em número superior as situações de utilização de normas ambientais com objectivos proteccionistas.

Com efeito, as próprias regras da OMC permitem aos governos nacionais a aplicação de instrumentos de política ambiental que sejam julgados necessários, embora impondo

⁶⁶ Normalmente designados por MRA's.

como condição que essas medidas, incluindo as regulamentações técnicas, não constituam, de algum modo, obstáculos desnecessários ao comércio.

Pretende-se, com esta condição, evitar que os instrumentos de política ambiental sejam discriminatórios entre produtos domésticos e produtos externos.

No entanto, dadas as dificuldades sentidas, por vezes, em analisar os objectivos de algumas políticas ambientais levadas a efeito por estados nacionais, vários acordos foram já alcançados para minimizar as repercussões negativas desta questão.

Diversas regras foram adoptadas tendo em vista prevenir a discriminação entre produção doméstica e produção externa, evitando a criação de barreiras comerciais com objectivos proteccionistas e de substituição de importações.

Wilson (1997a) refere que o “TBT Agreement” contempla já algumas noções com o objectivo de promover a adopção de normas ambientais internacionais de âmbito voluntário.

O autor considera, no entanto, que a OMC apenas actuou quando, em determinadas situações, normas como a ISO 14000 eram já obrigatórias para aceder a certos mercados, por iniciativa dos governos locais, tornando-se uma medida discriminatória em relação aos produtores externos.

Deste modo, para além da orientação para as normas voluntárias, será igualmente importante clarificar quais são as acções de âmbito ambiental que violam as regras internacionais.

Especificamente em termos de regulamentações ambientais, o mesmo autor refere que devem ser tidas em consideração as barreiras comerciais criadas a partir do desenvolvimento de requisitos de eco-gestão de carácter obrigatório que:

- Discriminem contra os produtores estrangeiros, favorecendo as empresas domésticas;

- Não sejam baseados em princípios da ciência internacionalmente aceites;
- Não sejam globalmente aceites;
- Não tenham sido desenvolvidos com base em processos transparentes e com a total participação de organizações do sector privado.

Como é visível através dos pontos abordados nesta subsecção, os sistemas de gestão ambiental podem constituir-se como BNT nos mesmos moldes em que tal sucede relativamente aos sistemas de gestão da qualidade.

Em ambos os casos, a existência de normas de carácter voluntário, reconhecidas internacionalmente e adoptadas por um conjunto cada vez maior de países, revelam-se uma solução adequada para a resolução desta questão.

Minimiza-se, deste modo, a utilização de normas com objectivos proteccionistas, em vez das esperadas preocupações ambientais ou relacionadas com a qualidade.

V. ESTUDOS EMPÍRICOS REALIZADOS

1. Considerações Introdutórias

Existem já diversos estudos empíricos realizados em torno da questão da qualidade. Deste modo, optámos por seleccionar um conjunto de investigações que consideramos produzirem resultados significativos para o que pretendemos demonstrar.

Na selecção dos estudos empíricos a abordar, foi tomado em consideração o facto de apresentarem amostras significativas, para além da reputação das entidades e autores responsáveis pela sua realização.

Por outro lado, tratam-se de estudos que revelam cuidado ao nível metodológico, aspecto visível, por exemplo, no facto de alguns terem sido realizados considerando igualmente uma amostra constituída por empresas não certificadas.

Apesar da maior relevância dada às empresas portuguesas, considerámos também importante analisar resultados de estudos efectuados com base em amostras obtidas a partir de diferentes contextos.

Pretendemos, assim, obter um conjunto de resultados credíveis, que nos permitam concluir sobre as principais motivações que conduzem as empresas a implementarem e certificarem sistemas de gestão da qualidade, bem como as vantagens daí decorrentes.

2. Impacto da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas

Este estudo⁶⁷ foi solicitado pelo IPQ, tendo sido realizado em Dezembro de 1999 pela Universidade Nova de Lisboa e pela CESO I&D. Para o efeito, foram contactadas e inquiridas, através de um questionário, 928 empresas portuguesas certificadas e 738 empresas portuguesas não certificadas⁶⁸. Os resultados a seguir apresentados baseiam-se na análise de 322 respostas de empresas certificadas e 83 respostas de empresas não certificadas⁶⁹.

Apresentamos, no Quadro 3, alguns dos principais resultados deste estudo. No entanto, dada a sua relevância, os resultados são apresentados na globalidade no Anexo II.

Quadro 3 – Impacto da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas

Questão	Respostas Positivas
Certificação tem um efeito positivo sobre a qualidade dos produtos e serviços	85%
Certificação tem um efeito positivo sobre o desempenho global da empresa	92%
Processo de certificação de empresas em Portugal é credível	72%
Certificação confere reconhecimento internacional	67%
Certificação não tem um impacto significativo nos clientes	23%

Fonte: Machado e Furtado (2000).

As principais conclusões deste estudo são as seguintes:

- A certificação contribui para o aumento da importância atribuída à qualidade na estratégia da empresa.
- Contribui igualmente para o aumento dos procedimentos documentados e para o aumento do controlo da qualidade na produção e dos recursos envolvidos na qualidade.

⁶⁷ Apresentado por Machado e Furtado (2000).

⁶⁸ Estas últimas foram seleccionadas a partir de uma base de dados das 4.929 maiores empresas, com volumes de vendas em 1998 entre 1 e 50 milhões de contos.

⁶⁹ No caso das empresas certificadas, o inquérito foi realizado aos respectivos responsáveis da qualidade.

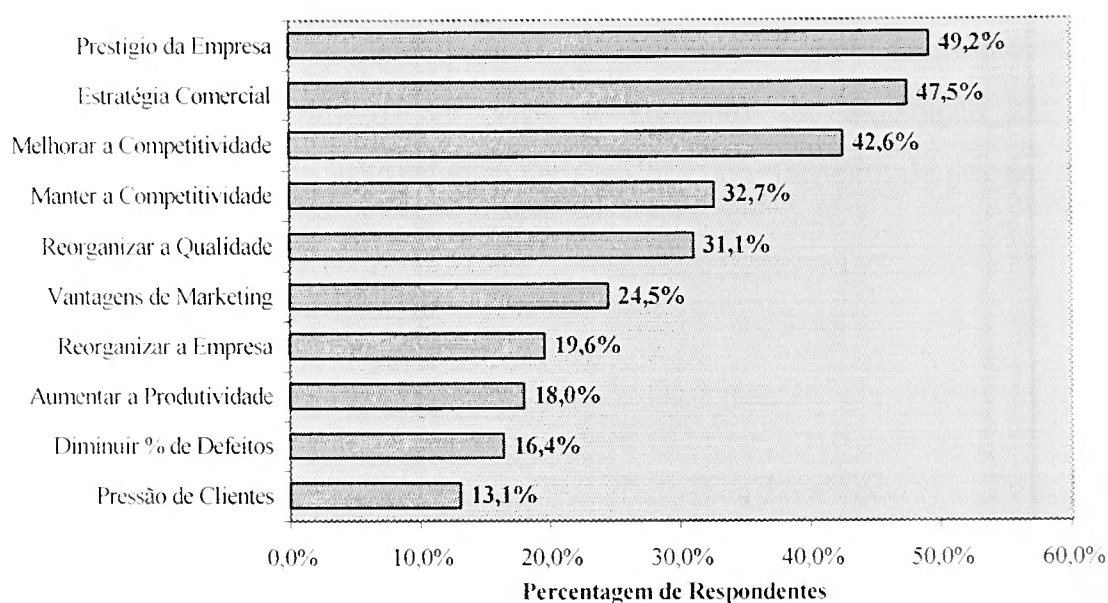
- O seu impacto é muito positivo sobre o registo documental, desempenho da área da qualidade, desempenho global da empresa e qualidade do produto.
- Os aspectos menos positivos identificados são o insuficiente impacto da certificação nos mercados e respectivos clientes e no facto de ser dispendiosa.
- As empresas não certificadas em finais de 1999 revelam forte sensibilidade para esta questão, estando mais de metade em processo de certificação.
- Os sistemas de incentivos são considerados relevantes, bem como o apoio de consultores externos, referido por 84% das empresas e considerado por 93% destas como tendo desempenhado um papel importante ou até mesmo determinante.
- Um forte apoio do topo hierárquico das empresas foi referido como sendo essencial para o sucesso do processo de certificação, sendo a principal dificuldade sentida a adesão dos colaboradores.
- As empresas que decidem iniciar um processo de certificação estão à partida já apetrechadas para a sua conclusão com êxito, dispondo de alguma sensibilidade para esta temática.
- As empresas não certificadas apresentam, como razões para esse facto, a pouca importância atribuída pelos clientes e pelo mercado, o custo e a eventual rigidez e burocracia do sistema, conclusão relevante na medida em que sugere domínios de intervenção para alargar a capacidade de atracção da certificação junto das empresas nacionais.

3. Motivações e Impacto da Certificação

Estudo realizado em 1997⁷⁰, através de um inquérito enviado a 312 empresas portuguesas certificadas ISO 9000. Foram obtidas 80 respostas.

As principais motivações apresentadas para a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade são enumeradas na Figura 14.

Figura 14 – Motivações para a Certificação ISO 9000



Fonte: Machado *et al.* (1997).

De notar, nestes resultados, que as principais motivações das empresas se situam ao nível da sua competitividade e da sua imagem, optando pela qualidade no âmbito da sua estratégia comercial e de marketing.

Quanto aos efeitos da certificação, os resultados são apresentados no Quadro 4, na página seguinte.

⁷⁰ Apresentado por Machado *et al.* (1997).

Quadro 4 – Efeitos da Certificação ISO 9000

Efeitos da Certificação	% de Respostas
Aumento do Tempo dedicado à Formação	81,8%
Diminuição dos Defeitos	62,3%
Redução do Número de Reclamações	50,6%
Subida da Produtividade por Trabalhador	44,1%
Descida do Número de Consultas ao Chefe	37,6%
Melhor Cumprimento de Prazos	35,1%
Diminuição do Tempo de Execução de Encomendas	35,0%
Redução dos Conflitos Internos	35,0%

Fonte: Machado *et al.* (1997).

São visíveis os efeitos da qualidade em termos de melhor organização interna, maior produtividade, menor número de erros e aumento da satisfação do cliente, consubstanciada na redução das reclamações e melhor cumprimento de prazos.

4. Relevância da Qualidade para a Produtividade e Desempenho Financeiro

A APCER (Associação Portuguesa de Certificação) realizou o presente estudo em 1999⁷¹. A metodologia seguida consistiu em, a partir de uma base de dados das maiores empresas portuguesas (771 empresas) e de outra base de dados das empresas certificadas pela APCER (825 na data do estudo), conciliar ambas, eliminando-se as empresas com dados incompletos. Obtiveram-se, deste modo, duas novas bases de dados: uma com as maiores empresas certificadas (172) e outra com as maiores empresas não certificadas (595)⁷².

Através dos elementos constantes das bases de dados, procedeu-se à análise de indicadores de desempenho financeiro, aqui medido com base na rentabilidade (resultados líquidos, resultados líquidos/vendas e resultados líquidos/trabalhador) e indicadores de produtividade (VAB, VAB/Vendas e VAB/trabalhador). Os resultados são apresentados no Quadro 5:

Quadro 5 – Relação entre Qualidade, Produtividade e Desempenho Financeiro

Indicador	Empresas Certificadas (valores médios)	Empresas não Certificadas (valores médios)	Diferença
Resultados Líquidos (RL)	945	384	561
VAB	8.092	3.074	5.018
Vendas	24.924	14.353	10.571
N.º Trabalhadores (Trab)	608	370	238
RL / Vendas	3,79%	2,68%	1,11%
RL / Trab	1,55	1,04	0,51
VAB / Vendas	32,46%	21,42%	11,04%
VAB / Trab	13,31	8,31	5

Valores de RL, Vendas e VAB em milhares de contos.

Fonte: Fonseca (1999d).

⁷¹ O estudo foi apresentado por Fonseca (1999d).

⁷² Foram eliminadas do estudo as empresas Portugal Telecom, CTT e TAP, por enviesarem favoravelmente os resultados da amostra de empresas certificadas, devido a terem apenas algumas áreas de negócio nessas condições.

O autor conclui que as empresas que implementaram e certificaram sistemas de gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000 são mais produtivas e rentáveis, logo mais competitivas, do que o conjunto das empresas sem sistemas da qualidade implementados ou que, tendo-os implementado, optaram por não os certificar.

Naturalmente que estas conclusões não são pacíficas, sendo discutível o estabelecimento de uma relação directa entre os valores encontrados e a implementação de sistemas de gestão da qualidade.

É visível que as empresas que constituem a amostra das certificadas são de maiores dimensões, o que poderá implicar um acesso diferenciado a tecnologias produtivas entre os dois tipos de empresas.

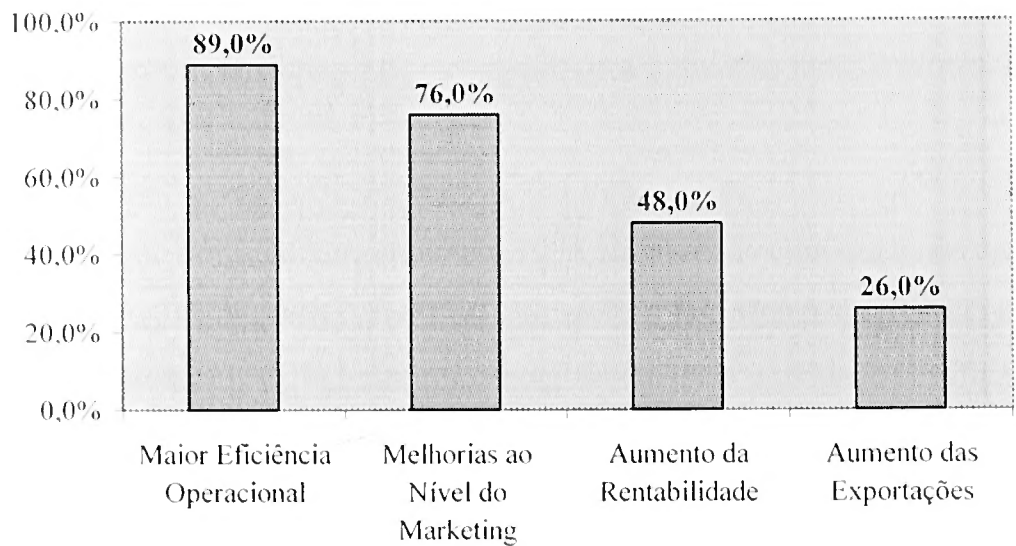
Seria necessário um aprofundamento do estudo de modo a possibilitar concluir-se sobre a influência da qualidade nas diferenças evidenciadas em termos de produtividade e rentabilidade, nomeadamente tomando em consideração outros factores de competitividade e outros aspectos caracterizadores das empresas que compõem as amostras.

No entanto, os melhores resultados apresentados pelas empresas certificadas em termos dos indicadores resultados líquidos/trabalhador e VAB/trabalhador poderão indiciar alguma influência da qualidade nos outros dois conceitos em análise.

5. Benefícios da Certificação ISO 9000

O presente estudo foi apresentado por Garza e Gomez (1996). Consistiu num inquérito, ao qual responderam 2.300 empresas certificadas norte-americanas, sobre os benefícios que resultaram da implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade. Os principais benefícios apontados são apresentados na Figura 15.

Figura 15 – Benefícios da Certificação ISO 9000



Fonte: Garza e Gomez (1996).

Às vantagens ao nível comercial, associam-se benefícios em termos de eficiência dos processos e desempenho financeiro, para além de contribuir para o aumento das exportações, nomeadamente ao facilitar a entrada em novos mercados.

Os autores referem a importância deste último aspecto para as empresas norte-americanas que pretendem exportar para países europeus, onde a certificação constitui, em muitos casos, um requisito para a selecção de fornecedores.

6. Sistemas da Qualidade e Certificação na União Europeia

Estudo elaborado pela Comissão Europeia em 1994⁷³, com os objectivos, entre outros, de, ao nível das empresas da União Europeia, concluir sobre os benefícios obtidos com a implementação de sistemas de gestão da qualidade e sobre os processos que conduzem à respectiva certificação.

Foram enviados 2.877 questionários a empresas com sistemas de gestão da qualidade certificados dos doze Estados Membros, tendo sido obtida uma taxa de resposta de 18,5%. Foram também enviados 110 questionários a entidades certificadoras, com uma taxa de resposta de 21%.

Foi depois realizado um segundo estudo em 1996, ao nível da confiança nos certificados de sistemas da qualidade, envolvendo os quinze Estados Membros. Para o efeito, foi enviado um questionário a 3.121 empresas com sistemas da qualidade certificados, com uma taxa de resposta de 12%.

Relativamente à questão de qual a principal vantagem obtida com a implementação de um sistema de gestão da qualidade, o Quadro 6 apresenta os resultados.

Quadro 6 – Vantagens da Implementação de Sistemas da Qualidade

Vantagens	% de Respostas
Aumento da Consciencialização para a Qualidade	16%
Clarificação das Responsabilidades	11%
Envolvimento dos Colaboradores	9%
Confiança dos Clientes	9%
Melhoria da Eficiência Interna	8%
Melhoria da Imagem	7%
Uniformização das Tarefas a Desenvolver	6%
Outras Vantagens	34%

Fonte: Mendes (1997).

⁷³ Apresentado por Mendes (1997).

Podemos concluir, a partir destes resultados, que as principais vantagens referenciadas são internas à empresa, embora os aspectos externos também tenham surgido como relevantes.

De notar igualmente que todos os aspectos referidos são de natureza qualitativa, não tendo merecido igual destaque os aspectos quantitativos, como diminuição das reclamações, desperdícios e não conformidades, prazos de entrega mais reduzidos ou aumento das vendas.

O aumento da competitividade é também um factor importante, mas não foi incluído no questionário.

Quanto às razões que levaram as empresas a certificar os seus sistemas de gestão da qualidade, foram apontadas as evidenciadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Razões para a Certificação

Razões	% de Respostas
Pressão dos Clientes	15%
Melhorar a Posição Competitiva	14%
Melhorar o Sistema da Qualidade	13%
Melhorar a Eficiência	10%
Orientação para o Mercado Europeu	7%
Marketing	6%
Outras Razões	35%

Fonte: Mendes (1997).

De notar que quase 60% das empresas resolveram certificar o seu sistema da qualidade como reacção a forças externas, enquanto apenas um terço o fez por razões internas. Apesar das normas serem de carácter voluntário, estes resultados levam-nos a considerar a qualidade como uma condição para poder competir.

Por fim, e no que respeita aos benefícios da certificação do sistema de gestão da qualidade, foram referidos os aspectos apresentados no Quadro 8, na página seguinte.

Quadro 8 – Benefícios da Certificação

Benefícios	% de Respostas
Aplicação Contínua do Sistema da Qualidade	25%
Melhoria da Confiança dos Clientes	17%
Melhoria da Imagem	16%
Melhoria da Posição Competitiva	12%
Ferramenta de Marketing	8%
Demonstração de que a Empresa se encontra no caminho certo	7%
Redução das Auditorias de Clientes	6%
Possibilidade de Participar em Concursos	4%
Outros Benefícios	5%

Fonte: Mendes (1997).

Apesar do maior benefício referido ser de índole interna às empresas, o agrupamento dos benefícios coloca os externos como os principais ao certificar o sistema da qualidade, revelando-se uma alteração da tendência em relação aos benefícios da implementação.

Verifica-se também que as vantagens obtidas com a certificação coincidem com as razões apontadas pelas empresas para o fazerem.

Os resultados apontam também para os benefícios competitivos que as empresas retiram da implementação e certificação dos sistemas de gestão da qualidade, referidos directamente (melhoria da posição competitiva) ou indirectamente (melhoria da confiança dos clientes, melhoria da imagem e marketing, entre outros).



7. Profit Impact of Market Strategy (PIMS)

O programa PIMS tem sido desenvolvido, desde 1975, pelo Strategic Planning Institute, situado em Cambridge, após ter sido iniciado em meados da década de 1960 na General Electric Co. e expandido para o Management Science Institute, em Harvard, no início da década de 1970. Desde 1990 existe também o PIMS Europe, gerido separadamente, mas contribuindo para o programa global.

Este programa pretende medir e comparar diversos indicadores, tanto financeiros como não financeiros, com o objectivo de validar estratégias e táticas num âmbito alargado de situações empresariais, avaliar planos de rentabilidade, concluir sobre o eventual sucesso de empresas em início de actividade, fusões e aquisições e determinar os níveis apropriados de recursos necessários em áreas funcionais individuais, como vendas, marketing, inovação, finanças e recursos humanos.

Os dados fornecidos por um elevado número de empresas, a nível mundial, sobre estratégias e resultados financeiros, permite a este programa analisar de modo aprofundado os vários parâmetros que influenciam o desempenho das empresas em diversas dimensões.

De entre as inúmeras conclusões enunciadas pelo programa, de destacar as seguintes:

- Os factores “intangíveis” têm uma maior influência no desempenho das empresas a médio prazo que os factores “tangíveis” que foram medidos.
- A inovação está fortemente relacionada com ganhos de parcelas de mercado⁷⁴.
- A qualidade, aqui entendida como a qualidade dos produtos e serviços que é apercebida pelos clientes relativamente aos concorrentes, conduz a ganhos superiores de parcelas de mercado nos casos de empresas com pequenas ou médias parcelas, e

⁷⁴ A parcela de mercado, ou “parcela relativa de mercado”, é definida como a parcela de uma empresa dentro do seu mercado alvo, dividida pela soma das parcelas dos seus três maiores concorrentes.

ajuda as empresas com grandes parcelas de mercado a resistir a perdas dessas parcelas.

- Os dados sugerem que a relação referida no ponto anterior se tornou ainda mais forte a partir da década de 1980, não só devido ao facto dos mercados se terem tornado mais sensíveis à questão da qualidade, mas também porque os consumidores e os fornecedores estão agora em melhores condições para a medirem.
- Outras medidas da qualidade, como o serviço e a imagem, têm efeitos significativos sobre a parcela de mercado.

As conclusões do programa apontam para os aspectos já referidos em capítulos anteriores, como a importância dos factores de competitividade estrutural na análise da competitividade e o papel desempenhado pela qualidade ao nível do aumento das quotas de mercado e manutenção dos clientes angariados.

8. Análise dos Estudos Abordados

As conclusões retiradas a partir dos vários estudos analisados permitem comprovar o que havia sido já referido anteriormente em termos da relevância da qualidade como factor de competitividade e da sua influência no processo de internacionalização.

De facto, os estudos abordados permitem-nos concluir sobre dois aspectos: por um lado, as motivações para a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade e, por outro lado, as vantagens obtidas por esse meio.

O Quadro 9 resume os pontos referidos nos estudos anteriores a estes dois níveis.

Quadro 9 – Motivações *versus* Vantagens da Qualidade

Motivações para a Implementação e Certificação de Sistemas da Qualidade	Vantagens dessa Implementação e Certificação
Melhorar a organização interna	Melhor organização interna
Aumentar a produtividade / eficiência interna	Aumento da produtividade
	Maior eficiência operacional / interna
	Melhor desempenho da empresa
Diminuir o número de defeitos	Diminuição dos defeitos
Aumentar / manter a competitividade	Melhor posição competitiva
	Melhor qualidade dos produtos e serviços
	Melhor desempenho financeiro / rentabilidade
Estratégia comercial / marketing / maior prestígio	Melhorias ao nível do marketing / melhor imagem
	Aumento da quota de mercado
	Manutenção dos clientes angariados
Orientação para mercados exigentes	Reconhecimento internacional
	Aumento das exportações
Pressão dos clientes	Maior confiança dos clientes
	Aumento da satisfação dos clientes
	Diminuição das reclamações
	Melhor cumprimento de prazos

Uma primeira conclusão a retirar da análise do Quadro anterior é o facto das vantagens obtidas com a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade corresponderem às razões que movem as empresas nesse sentido.

Por outro lado, são visíveis os pontos em que a qualidade permite a obtenção de uma vantagem competitiva, através de referências directas a esse facto ou da enumeração de aspectos como uma melhor organização, maior produtividade, eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, rentabilidade, diferenciação e aumento da quota de mercado e da satisfação dos clientes.

São igualmente apontadas as vantagens da qualidade ao nível do processo de internacionalização, quer através dos aspectos referidos no parágrafo anterior, que se constituem também como condições essenciais para uma internacionalização bem sucedida, quer através de referências directas ao aumento das exportações e ao maior reconhecimento internacional.

De notar a prevalência dos factores externos (clientes, mercados, estratégia comercial, entre outros) como justificação para a adopção de normas da qualidade.

Em termos de vantagens, evidencia-se uma relação curiosa, já abordada nos estudos anteriores: os benefícios da implementação de sistemas da qualidade situam-se maioritariamente ao nível interno à empresa, enquanto que os ganhos com a certificação dos sistemas se revelam predominantemente ao nível externo.

De referir, por fim, que as vantagens apontadas revelam, mais uma vez, a dificuldade em proceder à medição da influência da qualidade, uma vez que se tratam de factores maioritariamente qualitativos.

VI. CONCLUSÕES

Pretendemos com este estudo analisar a relevância da qualidade enquanto factor de competitividade, bem como o facto de se constituir como um elemento facilitador do processo de internacionalização das empresas.

Se a importância atribuída à qualidade e a preocupação com os seus efeitos eram já uma realidade, principalmente em termos da sua utilidade como geradora de vantagens competitivas para as empresas, no actual contexto de globalização dos mercados, com o consequente incremento da concorrência, que se situa agora a uma escala global, tornou-se ainda mais imperiosa a consideração do factor qualidade, associado também claramente ao processo de internacionalização.

A análise dos conceitos referidos permite concluir que, neste contexto, os factores de competitividade estrutural, ou não-preço, prevalecem em relação aos tradicionais factores que se consubstanciam no preço, embora devendo ter-se em conta que ambos influenciam o desempenho de uma empresa e devem ser considerados para uma correcta percepção da competitividade.

De facto, e apesar da natural relevância do preço, as empresas concorrem actualmente com base em elementos como a diferenciação vertical dos produtos e serviços, tecnologia de produção, inovação, investigação e desenvolvimento, rapidez, personalização, imagem, serviço pós-venda aos clientes e qualidade.

A competitividade é agora constituída por diferentes dimensões e factores que interagem entre eles e que vão muito além dos relacionados apenas com a produção.

É na exploração destes factores que reside a capacidade para competir num ambiente de concorrência global, através de uma estratégia em que é imperioso ouvir os clientes e os mercados, tanto no início como no fim do processo, ou seja, na determinação das necessidades e requisitos através dos quais vão ser definidas as especificações dos

produtos e serviços, e na análise do seu grau de satisfação, permitindo um contínuo ajustamento e melhoria das empresas.

Por outro lado, os próprios clientes são agora mais exigentes, uma vez que têm um melhor acesso à informação e mais possibilidades de escolha, sendo necessário fornecer-lhes produtos e serviços com qualidade, ao menor custo possível e que lhes transmitam uma imagem de confiança.

Por tudo isto, os sistemas de gestão da qualidade constituem um importante componente da concorrência global. As empresas adoptam-nos com o objectivo de conseguirem diferenciar-se dos seus concorrentes, obtendo o reconhecimento por parte dos mercados, melhorarem a sua imagem, utilizarem este factor nas suas estratégias comerciais, tornarem-se mais eficientes, com maior produtividade e ajustadas às expectativas dos seus clientes.

As vantagens obtidas a partir da implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade traduzem-se num ciclo que permite à empresa melhorar continuamente os seus processos, produtos e serviços, tornando-se progressivamente mais competitiva.

Pretende-se, deste modo, reduzir a elasticidade preço dos compradores, na medida em que clientes mais satisfeitos são, também, mais fiéis à empresa e aos seus produtos e serviços, implicando não só um aumento da quota de mercado como uma mais fácil manutenção dos clientes angariados.

A importância da qualidade para as empresas que pretendem iniciar ou aprofundar o seu processo de internacionalização situa-se também ao nível de lhes permitir o acesso a novos mercados anteriormente inacessíveis, por serem mais exigentes em termos da qualidade e, muitas vezes, por constituir a certificação um requisito para a entrada.

Os sistemas de gestão da qualidade são igualmente relevantes no sentido em que o êxito de um processo de internacionalização está dependente de factores como a diferenciação vertical e um correcto planeamento estratégico, aspecto promovido pelas

normas da qualidade, minimizando os efeitos de eventuais condições diferentes encontradas no acesso a novos mercados, que colocariam a empresa em desvantagem relativamente aos competidores locais.

A importância das normas da qualidade pode ser vista em relação aos objectivos que estiveram na base do seu desenvolvimento. Os requisitos militares que constituíram a origem da concepção das primeiras normas e sistemas da qualidade, como a precisão, performance, planeamento, eficácia, capacidade organizativa, fiabilidade e minimização de erros, traduzem-se nos factores que qualquer empresa deve ter em conta na análise da sua capacidade competitiva.

Estes requisitos foram depois transpostos para normas adequadas à realidade das empresas, sendo de realçar o papel desempenhado pelas entidades responsáveis pelo processo de desenvolvimento de normas, ou pela sua coordenação, como o IPQ, em Portugal, e a ISO, a nível internacional.

Estas entidades garantem a adequação das normas às necessidades das empresas e o seu enquadramento perante as evoluções verificadas a vários níveis, com o objectivo de proporcionar a obtenção de vantagens competitivas através da sua implementação. Por outro lado, promovem a sua aplicação e o desenvolvimento de novas normas sempre que tal se revele pertinente, para além de assegurarem o reconhecimento mútuo dos certificados em inúmeros países, facilitando, deste modo, as trocas internacionais.

Uma referência também ao papel das entidades certificadoras que, em última instância, garantem o cumprimento pelas empresas das normas adoptadas e, deste modo, a credibilidade de todo o processo, condição essencial para que a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade continuem a transmitir confiança aos consumidores.

Perante estes dados e o efeito positivo que os sistemas de gestão da qualidade demonstram ter em factores como a produtividade, inovação, desempenho financeiro,

eficiência e organização interna, planeamento e satisfação dos clientes, entre outros, parece-nos clara a sua relevância como factor de competitividade.

Aliás, estes elementos sugerem até que a qualidade se revela como uma condição, e não apenas uma vantagem, para as empresas manterem e melhorarem a sua capacidade competitiva no actual contexto de concorrência global.

O facto dos sistemas da qualidade proporcionarem às empresas ferramentas e capacidades que contribuem para o sucesso das suas estratégias de internacionalização mais consolida esta conclusão.

Diversas questões emergem do estudo realizado, pelo que passaremos a destacar algumas delas.

Desde logo, a aplicação destes conceitos ao caso específico das PME, aspecto relevante tendo em consideração o seu peso na estrutura económica portuguesa e internacional. As PME podem constituir um elemento catalisador do crescimento económico, devido às suas características específicas que revelam um potencial acrescido na utilização mais eficiente de recursos, na criação de emprego e no reforço da concorrência.

No entanto, estas empresas apresentam algumas limitações importantes, nomeadamente no acesso ao capital e à inovação e tecnologia, tornando-as dependentes de empresas de maiores dimensões ao nível de informações científicas e tecnológicas. Deste modo, seria relevante uma análise das motivações das PME para a implementação e certificação de sistemas da qualidade, bem como dos níveis em que se reflectem as vantagens obtidas e das dificuldades específicas sentidas durante o processo.

Verifica-se também a existência de uma lacuna em termos da aplicação das teorias do processo de internacionalização a estas empresas. As teorias tradicionais supõem mesmo que as PME raramente se internacionalizam ou, pelo menos, fazem-no num grau inferior ao das empresas de maiores dimensões.

No entanto, são visíveis os exemplos de PME que sobrevivem e prosperam em indústrias e países desenvolvidos e abertos à concorrência internacional, apesar de poderem enfrentar problemas ao nível dos recursos disponíveis, capacidade de pesquisa e obtenção de informações sobre os mercados externos, controlo das operações externas e maior exposição a riscos económicos e financeiros.

Justifica-se, assim, um desenvolvimento destas teorias e uma análise dos factores que permitem estes processos de internacionalização bem sucedidos e a capacidade competitiva revelada.

Uma outra questão que pode ser colocada é a dificuldade na medição dos factores associados ao conceito de competitividade estrutural. Dada a sua preponderância, como foi já analisado, revela-se essencial o desenvolvimento de metodologias que permitam uma objectiva medição e análise dos seus efeitos para a competitividade das empresas.

A este nível incluem-se, naturalmente, as vantagens obtidas com a qualidade e a sua influência na competitividade e, particularmente, em determinados factores específicos como a produtividade, eficiência, inovação e satisfação dos clientes.

O desenvolvimento proposto facilitaria bastante a utilização da qualidade e de outros factores dinâmicos para a determinação e análise da competitividade.

Igualmente importante é a dupla “faceta” revelada pela qualidade e gestão ambiental, conforme abordado anteriormente. O facto de se constituírem como BNT ao comércio internacional justifica uma análise dos efeitos associados a esta situação, nomeadamente em termos da sua influência no fluxo total de trocas comerciais.

Uma análise no sentido de determinar quais os métodos mais eficazes para evitar esta utilização indevida de normas ambientais e da qualidade, permitiria igualmente concluir sobre a utilidade do desenvolvimento de normas de carácter voluntário por parte de entidades como a ISO para a diminuição dos efeitos da sua utilização como BNT.

ANEXO I – ABORDAGEM À ECONOMIA PORTUGUESA

1. Enquadramento – A Economia Europeia

O IMD⁷⁵ refere, no “World Competitiveness Yearbook”, que a Europa está «... na sua melhor forma de sempre». Os grandes países europeus, nomeadamente a Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Espanha, tiveram um bom desempenho durante o ano 2000, verificando-se ainda um forte crescimento dos países da Escandinávia, nomeadamente devido aos consideráveis investimentos em infra-estruturas tecnológicas.

As empresas europeias estão a recuperar dos revezes económicos do início da década de noventa. Para esta recuperação, têm contribuído os contínuos progressos em matéria de desregulamentação, a crescente integração do mercado, o exercício de uma certa disciplina orçamental a todos os níveis e a introdução da moeda única, que melhoraram as condições propícias a um desenvolvimento económico equilibrado e sustentável.

Os mercados de capitais da Europa melhoraram a oferta de capital de risco para o investimento em empresas inovadoras de rápido crescimento, ao mesmo tempo que se tem desenvolvido e aperfeiçoado progressivamente o funcionamento do mercado interno enquanto pilar central da competitividade europeia.

Apesar de alguns pontos fracos, certos sectores da União Europeia adquiriram já uma forte vantagem competitiva.

A questão da competitividade das empresas europeias tem sido bastante realçada pelos diversos organismos da União Europeia, que reconhecem a importância da sua promoção, nomeadamente através de uma aposta nos factores de competitividade não-preço, como a qualidade, a inovação e os serviços aos clientes.

⁷⁵ International Institute for Management Development (2001).

Em termos gerais, as empresas do sector produtivo têm apresentado bons resultados nos mercados de exportação, demonstrando um elevado grau de competitividade num ambiente que é cada vez mais mundial.

A União Europeia beneficia de condições comerciais vantajosas, que permitem obter preços mais elevados pelas suas exportações do que os que tem de suportar pelas importações. Este facto resulta de uma especialização europeia em produtos de valor acrescentado relativamente elevado.

No entanto, a União Europeia revela-se pouco especializada nos segmentos de mercado de crescimento mais elevado, que se caracterizam por um progresso tecnológico acelerado, como a indústria das tecnologias de informação.

O mesmo sucede nos segmentos de mercado onde se verificam rápidas alterações do gosto dos consumidores, exigindo uma forte diferenciação dos produtos e estratégias agressivas de *marketing*.

As empresas de alta tecnologia “produzem” crescimento e arrastam consigo os restantes sectores da economia. Em diversos domínios inovadores e de muito grande valor acrescentado, a indústria europeia não se encontra, de facto, na linha da frente.

Também em termos da política científica e tecnológica a União Europeia se encontra em desvantagem relativamente a EUA e Japão, essencialmente em três aspectos:

- Um nível e um aumento inferior dos recursos;
- Uma política fragmentada e pouco coordenada;
- Exploração pouco eficaz dos resultados da investigação.

Numa era de evolução rápida, onde a capacidade de lidar com a mudança é um factor de sucesso decisivo, deverá, fundamentalmente, procurar-se estimular a actividade empresarial, propiciar um quadro favorável à inovação e à mudança e garantir o acesso ao mercado de bens e serviços.

Estes domínios estão estreitamente relacionados, uma vez que todos necessitam da mesma condição fundamental para o sucesso: a confiança. A qualidade pode representar aqui um papel importante para as empresas europeias, nomeadamente ao facilitar o acesso a novos mercados, ao fornecer ferramentas que contribuam para a melhoria contínua das empresas e ao constituir-se como um factor de diferenciação vertical.

É também importante para a promoção da competitividade das empresas europeias garantir um enquadramento de apoio à inovação e à mudança, que constituem um processo fundamental numa economia moderna baseada no conhecimento, nomeadamente através da remoção de obstáculos à inovação, do intercâmbio de boas práticas, de mecanismos de apoio e da promoção dos serviços.

Uma forte aposta nestes factores de competitividade revela-se ainda mais premente num período de arrefecimento económico como o actual. O abrandamento da economia dos EUA tem provocado preocupações, principalmente porque sucede numa fase em que as previsões económicas para o Japão são igualmente bastante severas.

Tendo em consideração que os EUA e o Japão representam, juntos, cerca de 46% do PIB mundial, é de esperar que um abrandamento simultâneo das suas economias tenha repercussões no desempenho da Europa, exigindo das suas empresas uma preparação adequada, através da obtenção de vantagens competitivas como as já referidas: inovação, capacidade de mudança e qualidade.

2. Competitividade e Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas

Perante o actual quadro económico de globalização dos mercados, parece-nos constituir a internacionalização um imperativo para as empresas portuguesas.

Como foi já analisado, um processo de internacionalização bem sucedido implica não só um ambiente nacional favorável, em termos de criação das condições necessárias à obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas, mas igualmente uma aposta destas em factores de competitividade não-preço, permitindo-lhes concorrer em mercados globais e exigentes.

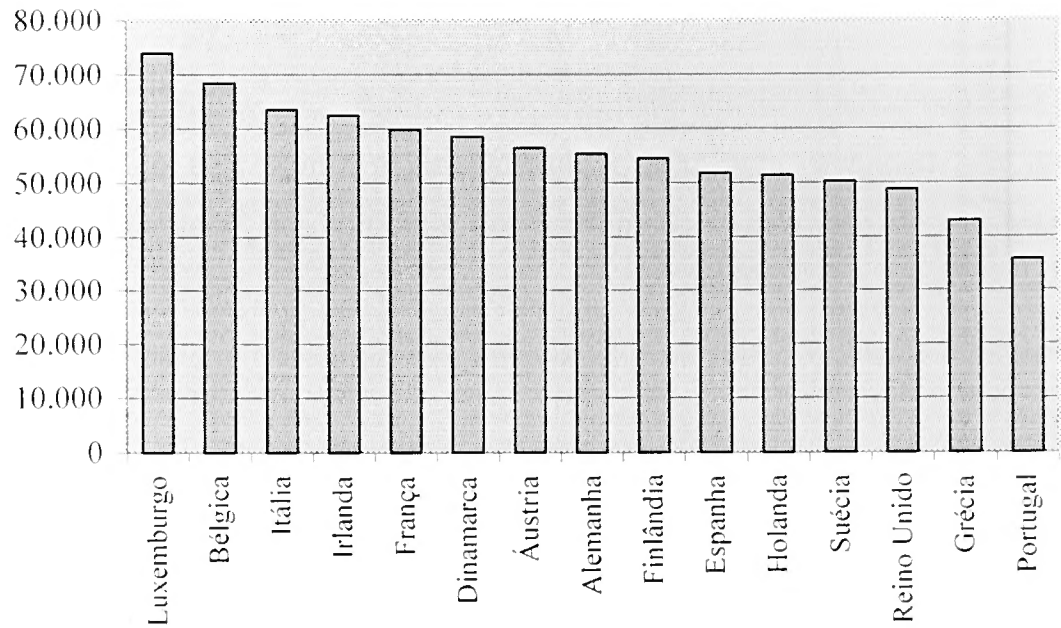
Pretendemos nesta secção apresentar uma imagem genérica do grau de competitividade da economia nacional, bem como o perfil actual de internacionalização das empresas portuguesas.

A estrutura da economia portuguesa é caracterizada por uma expressão significativa de sectores e actividades orientadas para mercados saturados, pouco dinâmicos e com um domínio muito limitado dos factores de competitividade estrutural, ou não-preço.

Por outro lado, as vantagens comparativas reveladas em Portugal baseiam-se nas estratégias de exploração do baixo custo do trabalho e de valorização dos recursos naturais, enquanto que, em termos de economias de escala, diferenciação do produto e investigação e desenvolvimento, as vantagens comparativas continuam a um nível muito inferior ao evidenciado pelos concorrentes.

Outro ponto relevante é o facto de Portugal apresentar o pior índice de produtividade de entre os quinze países da União Europeia, como é visível na Figura 16, apresentada na página seguinte.

Figura 16 – Nível de Produtividade por Empregado



PIB (medido em termos de PPC⁷⁶) por empregado. Valores em US\$. *Ranking* a 24 de Abril de 2001.

Fonte: International Institute for Management Development (2001).

Esta posição em termos de produtividade está directamente relacionada com o facto da economia portuguesa se encontrar especializada numa gama de produtos e serviços que não permite alcançar mais valor, o que levanta novamente a questão da necessidade de apostar em factores de competitividade não-preço.

Romão (1995) aborda igualmente a temática dos factores de competitividade na economia portuguesa, referindo que esta apresenta uma posição vulnerável em termos de formação dos recursos humanos, capacidade de gestão, ciência e tecnologia, infra-estruturas e dinamismo financeiro.

As áreas em que a economia portuguesa apresenta melhores desempenhos relativos são o dinamismo interno da economia, grau de intervenção do Estado e grau de internacionalização.

⁷⁶ A PPC (Paridade do Poder de Compra) consiste numa unidade artificial utilizada para eliminar o efeito das diferenças nos níveis de preços de produtos e serviços entre países, de modo a efectuar comparações em valores reais.

Também Mateus *et al.* (1995) referem os factores que limitam a competitividade nacional:

- Insuficiente domínio de factores de competitividade tradicionalmente pouco valorizados no país, como a flexibilidade e eficiência, qualidade da produção, presença mais forte nos circuitos de distribuição e inovação de produtos, entre outros;
- Escassez de pólos com capacidade estratégica para explorar plenamente o mercado europeu;
- Deficiências do sistema de ensino na oferta adequada de qualificações;
- Insuficiências em matéria de externalidades com forte impacto na actividade das empresas;
- Dificuldades criadas à iniciativa privada, por vezes, pela Administração Pública.

Deste modo, os principais eixos de promoção da competitividade deverão ser factores como a produtividade, gestão, organização, investigação e desenvolvimento e qualidade, entre outros.

Mais recentemente, Porter e Christensen (2000) analisam deste modo a posição competitiva do país, em termos da “Estratégia da Empresa”⁷⁷:

- Principais Vantagens Competitivas: Extensão das vendas regionais, processos produtivos e *design* de produtos;
- Principais Desvantagens Competitivas: Fraca prestação ao nível da presença de uma cadeia de valor, do número de marcas próprias e da atenção dada à formação do pessoal.

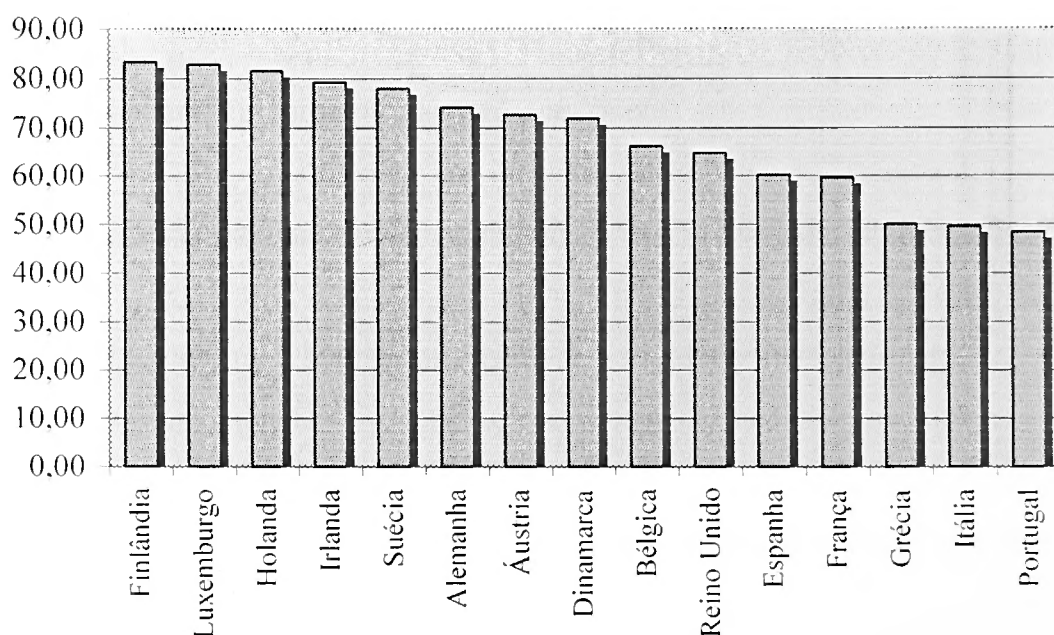
A mesma análise, mas em termos do ambiente empresarial nacional, permite concluir o seguinte:

⁷⁷ Um dos factores que compõem o “diamante” das determinantes da vantagem competitiva nacional.

- Principais Vantagens Competitivas: Liberalização tarifária, facilidade de acesso ao financiamento e liberalização ao nível de barreiras comerciais não tarifárias;
- Principais Desvantagens Competitivas: Ao nível de factores como a adequação da média de anos de escolaridade, a colaboração entre a indústria e as universidades no campo da investigação e a qualidade dos fornecedores nacionais.

Por outro lado, de acordo com o já referido “World Competitiveness Yearbook”⁷⁸, Portugal apresenta o pior índice de competitividade de entre os quinze parceiros europeus, como é visível na Figura 17.

Figura 17 – Competitividade dos Quinze



Índice de Competitividade calculado pelo IMD. *Ranking* em Abril de 2001.

Fonte: International Institute for Management Development (2001).

Portugal ocupa a 34ª posição do *ranking*, depois da 29ª posição em Abril de 2000 e da 27ª no mesmo mês de 1999. Apresenta um resultado de 48,36⁷⁹.

⁷⁸ Pretende-se no “World Competitiveness Yearbook” medir e analisar a competitividade de 49 economias nacionais, recorrendo, para o efeito, a 286 critérios divididos em quatro grandes grupos: desempenho económico, eficiência do Governo, eficiência empresarial e infra-estruturas.

⁷⁹ Ou seja, a capacidade de Portugal para criar e desenvolver um ambiente que sustente a competitividade das empresas portuguesas é de 48,36% da mesma capacidade evidenciada pelos EUA, o primeiro país do *ranking*, ao qual é atribuído o índice 100.

Este resultado, associado aos outros elementos já referidos nesta secção, evidenciam uma capacidade competitiva a enfraquecer. As empresas portuguesas necessitam de explorar outras vantagens competitivas, baseando a sua estratégia em factores não-preço, apostando decisivamente na internacionalização, inovação, qualidade dos seus produtos e serviços e outros factores dinâmicos de competitividade.

Num momento importante como o actual, em que as empresas nacionais se preparam para enfrentar uma concorrência acrescida com o alargamento da União Europeia, estes factores revelam-se ainda mais importantes.

No que respeita ao processo de internacionalização das empresas portuguesas, um estudo realizado pelo CISEP – ISEG/UTL e CEGEA – Universidade Católica do Porto⁸⁰, permite concluir sobre o seu perfil genérico:

- A grande maioria das empresas respondentes tem actividade internacional (mais de 80%);
- A exportação constitui a forma dominante de actividade internacional;
- O investimento português no exterior cresceu bastante nos últimos anos, mas envolve apenas um conjunto limitado de empresas;
- A principal motivação para iniciar processos de internacionalização é o crescimento da empresa;
- O processo de internacionalização desenvolve-se com base numa lógica incremental, sendo o investimento no exterior, em regra, o culminar de uma experiência de exportação;
- O reatamento de laços existentes e a extensão de redes de cooperação internacional são motivações complementares do investimento no exterior;
- Este investimento no exterior tem-se dirigido principalmente para países próximos de Portugal, em termos económico-geográfico e psicológico-linguístico;

⁸⁰ CISEP – ISEG/UTL e CEGEA – Universidade Católica do Porto (1999). Trata-se de um estudo realizado com base num inquérito postal a 1943 empresas nacionais, industriais e de comércio por grosso, sendo a amostra constituída pelas 1400 maiores empresas portuguesas nestes sectores em 1995 e por 600 outras empresas com actividade internacional. Responderam ao inquérito 233 empresas.

- Os principais concorrentes das empresas nacionais com actividade internacional são empresas de outros países da União Europeia, portuguesas e de países em vias de desenvolvimento, surgindo de seguida as empresas da Europa Central e de Leste.

Outras conclusões importantes obtidas a partir deste estudo dizem respeito à relação entre o processo de internacionalização e os factores de competitividade.

As empresas com investimento no exterior apresentam um nível de competências e capacidades claramente superior à média, em termos de mecanismos de controlo de gestão, qualificação dos recursos humanos e esforço em investigação e desenvolvimento, entre outros aspectos.

Por outro lado, perante a questão de quais os factores críticos na angariação de encomendas de clientes estrangeiros, as empresas focaram, por ordem de relevância, a qualidade intrínseca do produto fabricado, capacidade para cumprir prazos de entrega, capacidade para cumprir as especificações do cliente, capacidade de resposta rápida à encomenda, relacionamento pessoal com o cliente ou intermediário e o preço.

Destaque-se o relevo dado pelas empresas aos factores associados ao conceito de competitividade estrutural, surgindo o factor preço no final deste grupo, considerado apenas o sexto factor mais relevante.

Para além disso, a evidência da importância da qualidade neste processo, não apenas na que se consubstancia na própria avaliação do produto, mas igualmente nos aspectos relacionados directamente com a satisfação do cliente, como o cumprimento das suas especificações, dos prazos de entrega e a resposta rápida às solicitações.

Um outro estudo, especificamente sobre o IDE português, permitiu retirar algumas conclusões igualmente interessantes⁸¹.

⁸¹ Realizado por Buckley e Castro (1999).

Sendo Portugal um exportador de capitais recente, largamente especializado em indústrias intensivas em trabalho com pouca diferenciação dos produtos, como os têxteis, o vestuário e o calçado, seria de esperar que a estrutura industrial dos investimentos no estrangeiro fosse bastante diferente da verificada no caso de economias mais desenvolvidas.

Contudo, os elementos recolhidos evidenciam que os sectores tradicionais, intensivos em trabalho, estão praticamente ausentes deste processo.

A estrutura dos investimentos portugueses no estrangeiro não difere muito da apresentada pelos pequenos países desenvolvidos. Em contraste com as estruturas industrial e de exportação do país, as indústrias capital-intensivas com economias de escala significativas dominam entre as empresas com maior grau de internacionalização.

Por outro lado, a internacionalização das empresas portuguesas parece não depender da intensidade dos factores ou do nível tecnológico, mas sim do nível de maturidade dos mercados domésticos. Mais de metade das empresas analisadas operam em mercados domésticos com plena maturidade.

As empresas portuguesas evidenciam também uma tendência para iniciarem os seus processos de internacionalização através de exportações, ao que se segue a criação de subsidiárias comerciais nos mercados mais importantes.

Apenas no que respeita à expansão para o Brasil os processos apresentam uma configuração diferente e menos linear. Neste caso concreto, muitas empresas optaram de imediato pela criação de uma subsidiária produtiva. A maior parte destas empresas nunca tinha exportado anteriormente para o Brasil.

Os autores apresentam três motivos para estas diferenças:

- As exportações eram, e continuam a ser, desencorajadas devido à distância geográfica e ao sistema tarifário;

- A instabilidade económica brasileira até 1996 tornava o país pouco atractivo;
- A proximidade linguística e cultural poderá ter permitido a eliminação de algumas fases no processo de internacionalização.

Os autores concluíram também que muitos dos processos de internacionalização analisados tinham um carácter defensivo, de reacção à penetração de importações no mercado doméstico.

De notar, ainda, que as empresas portuguesas já detêm, em regra, alguma experiência a este nível quando iniciam o seu processo de internacionalização, devido a terem como clientes grandes multinacionais estrangeiras estabelecidas em Portugal. De facto, as vendas para subsidiárias de grandes multinacionais podem ser comparadas a exportações, uma vez que os contratos de fornecimento são normalmente discutidos tendo como base as condições de mercados puramente internacionais.

Este estudo permite destacar o carácter faseado do processo de internacionalização das empresas portuguesas, bem como a premência da sua evolução, dado o aumento da concorrência no mercado interno por força das importações.

É igualmente visível a necessidade de explorar outras vantagens, que não apenas as baseadas no baixo custo do trabalho e nos recursos naturais, quando se pretende atingir um grau superior de internacionalização, nomeadamente o aproveitamento de economias de escala e a diferenciação do produto.

Por outro lado, é mais uma vez visível a relevância da proximidade física e linguística neste processo, como demonstra igualmente o facto de, no ano 2000, os principais destinos do IDE português terem sido o Brasil (cerca de 26,5%) e a Espanha (mais de 5%)⁸².

⁸² Com base em dados do Banco de Portugal.

3. Qualidade em Portugal

3.1. *Sistema Português da Qualidade*

A regulamentação sobre qualidade em Portugal teve como base um estudo efectuado pela então Direcção-Geral da Qualidade em finais da década de 70 e início da década de 80. Este estudo consistiu na análise dos sistemas da qualidade de países mais desenvolvidos a este nível.

As conclusões retiradas do referido estudo conduziram à criação do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ) em 1983⁸³, com o objectivo de integrar os aspectos positivos das experiências já existentes nos países analisados.

A temática da qualidade foi ganhando uma maior relevância em Portugal, facto que se tornou mais evidente a partir da adesão do país à então Comunidade Económica Europeia.

Esta evolução levou à criação, em 1986, do Instituto Português da Qualidade (IPQ), que acumulava as funções de organismo de normalização, acreditação e certificação, para além da metrologia, gerindo e desenvolvendo os respectivos sistemas nacionais ao nível conceptual e organizativo.

A principal missão do IPQ era a promoção da qualidade como factor de competitividade junto das empresas⁸⁴, que se tornou uma prioridade com a já referida integração europeia e a consequente abertura das fronteiras, que constituiu uma nova realidade e um novo desafio para as empresas portuguesas.

⁸³ O SNGQ foi estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 165/83 de 27 de Abril.

⁸⁴ Para além de assegurar a participação nacional junto dos organismos internacionais de normalização, acreditação e metrologia.

O SNGQ foi actualizado em 1993⁸⁵, passando a denominar-se Sistema Português da Qualidade (SPQ).

O SPQ «constitui o enquadramento legal e institucional para os assuntos da Qualidade em Portugal»⁸⁶, visando estabelecer, coordenar e hierarquizar uma política para a qualidade dos produtos, empresas e serviços, através de um conjunto de estruturas, regras de procedimento e métodos. Está dividido em três subsistemas nacionais: Metrologia, Normalização e Qualificação.

Integram o SPQ o Conselho Nacional da Qualidade (CNQ), o IPQ e diversas entidades qualificadas no âmbito dos três subsistemas, para além de outras entidades que participam nas comissões existentes.

O CNQ é um órgão de consulta do Governo em matéria de política da qualidade e de desenvolvimento do SPQ, sendo presidido pelo Ministro da Economia. É o CNQ que estabelece os princípios e metodologias do SPQ.

Em 1996, o IPQ transferiu a actividade de certificação de sistemas da qualidade, surgindo, para o efeito, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Esta transferência foi realizada com o objectivo de descentralizar o poder que detinha no âmbito da certificação, separando-a da acreditação, seguindo a tendência da maior parte dos restantes países.

A APCER faz parte da rede IQNET⁸⁷, que integra organismos congéneres de vários países, com o objectivo de reconhecimento mútuo dos certificados emitidos pelos seus membros, aspecto relevante para as empresas que pretendam estabelecer relações económicas com outros países membros.

⁸⁵ Pelo Decreto-Lei n.º 234/93 de 2 de Julho.

⁸⁶ Instituto Português da Qualidade (1999b).

⁸⁷ International Quality Network.

Desde então, foram já acreditadas mais seis entidades para actuarem no domínio da certificação de sistemas de gestão da qualidade, duas na certificação de sistemas de gestão ambiental e duas na certificação de produtos.

Mais recentemente, em 1999, o IPQ deu sequência à tendência anterior, criando a CERTIF (Associação para a Certificação de Produtos) que, como o nome indica, actua na certificação de produtos e serviços, sendo constituída como uma associação de direito privado sem fins lucrativos.

Uma referência final para a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), que constitui uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1969 e considerada instituição de utilidade pública em 1984.

A APQ desenvolve iniciativas ao nível da divulgação, sensibilização, formação e apoio técnico no âmbito da qualidade, tendo como objectivo apoiar as empresas nacionais na adopção de uma postura orientada para a qualidade e desempenhando um papel de relevo no desenvolvimento desta temática em Portugal.

3.2. Evolução da Qualidade nas Empresas Portuguesas

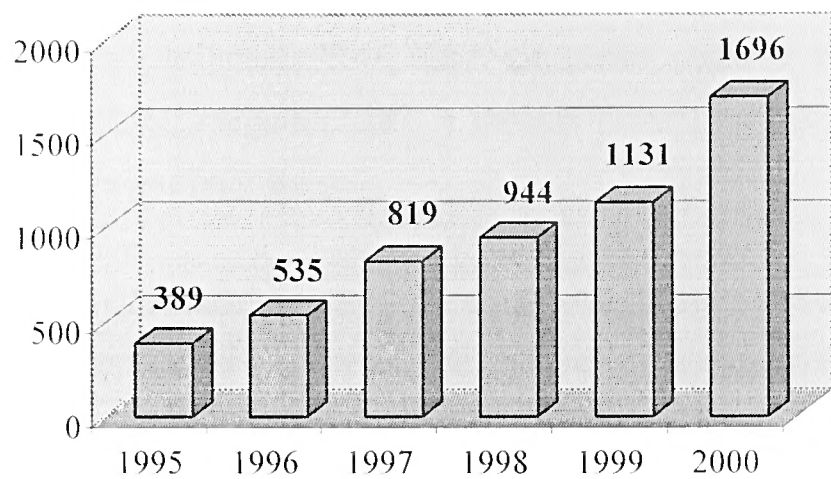
Em Portugal, a qualidade começa a consolidar o seu papel. As empresas portuguesas vão reconhecendo a importância estratégica da certificação, não só em termos de presente mas, fundamentalmente, para salvaguardar o seu futuro.

Apesar do processo ter sido iniciado com algum atraso relativamente à maior parte dos restantes países da União Europeia, o número de empresas com sistemas de gestão da qualidade certificados em Portugal tem crescido de modo consistente, acompanhando a evolução verificada em praticamente todos os países⁸⁸.

⁸⁸ De acordo com a ISO (International Organization for Standardization, 2001), existiam no final de 2000 408.631 empresas certificadas ISO 9000 a nível mundial, originárias de 158 países. Trata-se de uma evolução assinalável, se tivermos em consideração os 127.349 certificados, de 96 países, no final de 1995.

Os números da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal, com base nas normas da série ISO 9000, são apresentados na Figura 18.

Figura 18 – Empresas Certificadas ISO 9000 em Portugal



Fonte: International Organization for Standardization (2001).

Esta evolução, traduzida em perto de 1700 empresas certificadas em Portugal no final de 2000, tem-se revelado, no entanto, insuficiente para possibilitar uma aproximação aos números dos seus parceiros comunitários, como é visível no Quadro 10.

Quadro 10 – Empresas Certificadas ISO 9000 na União Europeia

País	Empresas Certificadas	% do Total
Reino Unido	63.725	33,34%
Alemanha	32.500	17,01%
Itália	30.367	15,89%
França	17.170	8,98%
Espanha	12.576	6,58%
Holanda	11.036	5,77%
Suécia	4.358	2,28%
Áustria	3.826	2,00%
Bélgica	3.760	1,97%
Irlanda	3.330	1,74%
Dinamarca	2.258	1,19%
Finlândia	2.200	1,15%
Grécia	2.173	1,14%
Portugal	1.696	0,89%
Luxemburgo	136	0,07%
Total	191.111	100,00%

Fonte: International Organization for Standardization (2001).

Efectivamente, apenas o Luxemburgo, e por razões óbvias, apresenta um número de certificados inferior ao evidenciado por Portugal.

Este facto constitui motivo de reflexão, principalmente ao considerar-se também o número de empresas certificadas ISO 9000 em países como a Hungria (4.672), República Checa (3.855), Turquia (2.287) e Polónia (2.075), que se assumem como concorrentes das empresas portuguesas.

Os factos já enumerados anteriormente na caracterização da estrutura da economia portuguesa, nomeadamente a prevalência de factores de competitividade-preço e a especialização em sectores com pouca diferenciação de produtos e pouco dinâmicos, onde os factores de competitividade estrutural são menos relevantes, pode ajudar a explicar este posicionamento das empresas nacionais.

Deveremos, igualmente, ter em consideração a composição da estrutura empresarial portuguesa, fortemente dominada por PME e onde ainda subsistem algumas limitações de gestão em certos sectores de actividade.

Uma análise realizada por Pinto (1992) à situação de Portugal face à necessidade de dinamizar a qualidade, enumera os principais obstáculos à sua implementação. Apesar do “pessimismo” da abordagem⁸⁹, a sua relevância mantém-se, servindo até para uma melhor percepção da evolução verificada em relação ao ano de 1992:

- Obstáculos ao nível do País: a diversidade portuguesa; o não reconhecimento e aceitação dessa diversidade; o fosso entre o que se diz e o que se faz; a grande ignorância e desfocagem dos problemas; o denominador comum das culturas portuguesas, que é serem marginais e velhas.

⁸⁹ O autor refere, inclusivamente, que, se a sua análise for considerada no âmbito do sistema SWOT (Strength, Weakness, Opportunities e Threats, ou seja, Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças), apenas foram tidas em consideração as fases W e T, isto é, as Fraquezas e as Ameaças.

- Obstáculos ao nível das organizações: falta total ou deficiente espírito empresarial; jogos predominantemente à defesa; excesso de estrutura ou de relação autoritária e paternalista; esquecimento sistemático, diário, de que as organizações são constituídas por pessoas; falta de trabalho de equipa.
- Obstáculos ao nível das pessoas: Falta de identidade e de projectos de vida; individualismo e competição excessivos; falta de humildade e de respeito pelos outros; falta de hábitos de negociação; comportamentos reveladores de falta de assertividade.

Apesar deste panorama geral, vários esforços foram desenvolvidos, e continuam a ser, no sentido de permitir uma evolução positiva das empresas portuguesas em relação ao factor qualidade.

Desde logo, uma política activa de divulgação, formação e apoio por parte de várias entidades, como o IPQ e a APQ, consubstanciada na criação dos já analisados prémios de excelência, na criação do “Mês da Qualidade”, na realização de diversos seminários e acções de formação e na disponibilização de serviços de informação e apoio às empresas, entre outras iniciativas.

O reconhecimento da importância desta evolução para a dinamização da competitividade nacional traduz-se igualmente na disponibilização de fundos comunitários através de vários programas que têm como objectivo apoiar as empresas que pretendem implementar e certificar sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão da segurança e saúde do trabalho.

Faltará, sobretudo, uma maior consciencialização dos empresários portugueses para a necessidade de acompanharem a tendência mundial e apostarem em factores de competitividade estrutural, bem como para a importância de um sistema de gestão da qualidade a este nível.

A análise efectuada relativamente às normas ISO 9000 é igualmente válida em relação aos sistemas de gestão ambiental.

A implementação e certificação destes sistemas constitui um fenómeno mais recente que os sistemas de gestão da qualidade, verificando-se uma evolução no mesmo sentido do ocorrido anteriormente em relação a estes últimos.

A evolução do número de empresas certificadas é visível pelo Quadro 11.

Quadro 11 – Evolução das Empresas Certificadas ISO 14000 a Nível Mundial

Ano	Empresas Certificadas	Crescimento em relação ao ano anterior
1995	257	-----
1996	1.491	+ 480%
1997	4.433	+ 197%
1998	7.887	+ 80%
1999	14.106	+ 79%
2000	22.897	+ 62%

Fonte: International Organization for Standardization (2001).

Quanto a Portugal, está ainda a dar os primeiros passos a este nível, como comprova o facto da versão portuguesa da Norma internacional ISO 14001 apenas ter sido editada em 1999.

A primeira certificação de um sistema de gestão ambiental em Portugal ocorreu em 1996⁹⁰, subindo este número para 7 em 1997, 15 em 1998, 28 em 1999 e 47 no final do ano 2000.

Portugal surge novamente como um dos países da União Europeia com menor número de empresas certificadas ISO 14000, como demonstra o Quadro 12, apresentado na página seguinte.

⁹⁰ A única em Portugal nesse ano.

Quadro 12 – Empresas Certificadas ISO 14000 na União Europeia

País	Empresas Certificadas	% do Total
Reino Unido	2.534	26,78%
Suécia	1.370	14,48%
Alemanha	1.260	13,32%
Holanda	784	8,29%
França	710	7,50%
Espanha	600	6,34%
Dinamarca	580	6,13%
Itália	521	5,51%
Finlândia	508	5,37%
Áustria	203	2,15%
Irlanda	163	1,72%
Bélgica	130	1,37%
Portugal	47	0,50%
Grécia	42	0,44%
Luxemburgo	9	0,10%
Total	9.461	100,00%

Fonte: International Organization for Standardization (2001).

Tal como em relação aos sistemas de gestão da qualidade, também em termos de empresas certificadas ISO 14000 países como a Hungria (164), República Checa (116), Turquia (91) e Polónia (66) apresentam números superiores aos evidenciados por Portugal.

Revelando-se os sistemas de gestão ambiental como uma ferramenta cada vez mais adoptada pelas empresas, constituindo-se igualmente como factor de diferenciação vertical, também a este nível se torna imprescindível o acompanhamento da tendência mundial por parte das empresas portuguesas.

Mais uma vez, apesar de diversas iniciativas levadas a efeito com esse objectivo, será necessária uma maior consciencialização por parte dos empresários portugueses, compreendendo que estamos perante um novo desafio colocado às empresas, que deverá ser aceite sob pena de enfraquecer a sua capacidade competitiva.

4. Balanço Final e Perspectivas de Evolução

Como foi analisado, Portugal evidencia problemas ao nível da competitividade da sua economia e das suas empresas.

A manutenção de uma aposta em factores de competitividade-preço, uma estrutura económica especializada em sectores pouco dinâmicos, com pouca diferenciação dos produtos e fortemente dominada por PME, para além de limitações ao nível da gestão em alguns sectores, ajudam a explicar este facto.

Perante um cenário de globalização crescente dos mercados, com o consequente incremento em termos de concorrência, ao que se deve acrescentar o arrefecimento económico dos EUA e Japão e o alargamento da União Europeia a Leste, que implicará igualmente uma concorrência acrescida, torna-se indispensável um esforço na melhoria da capacidade competitiva das empresas nacionais.

Para ser possível alcançar este objectivo, é essencial uma mudança na estratégia das empresas portuguesas, que deverão acompanhar a tendência internacional actual e evoluir de uma aposta na exploração de vantagens baseadas em factores de competitividade-preço para um desenvolvimento real de factores de competitividade estrutural, como a inovação, a investigação e desenvolvimento, a capacidade organizativa e a qualidade dos seus produtos e serviços, entre outros elementos.

As empresas portuguesas têm que se revelar mais persistentes nesta tendência, uma vez que a estagnação, perante o actual quadro competitivo, implicará a incapacidade para concorrer e sobreviver, tanto a nível nacional como internacional.

Aliás, a redução evidenciada por Portugal ao nível da sua capacidade competitiva está directamente relacionada com esta dificuldade em mudar, em melhorar continuamente, o que se traduz na impossibilidade de acompanhar a evolução de outras empresas concorrentes.

A qualidade pode desempenhar um papel muito importante a este nível, ao constituir-se, como foi já também referido, num factor de diferenciação das empresas e dos seus produtos e serviços e ao intervir também numa melhor capacidade de organização, controlo dos processos, gestão dos custos, flexibilidade e eficiência.

As empresas portuguesas terão, obrigatoriamente, que enfrentar o desafio da qualidade e avançarem nesse sentido, ultrapassando a situação actual, em que se encontram na cauda da Europa a este nível, inclusivamente quando em comparação com países da Europa de Leste.

Tendo em conta que, conforme já analisado, Portugal enfrenta uma concorrência que, em muitos sectores, é oriunda de países em vias de desenvolvimento, cujas empresas se mostram competitivas, fundamentalmente, ao nível do preço, uma aposta na qualidade implica uma diferenciação imediata em relação a estes concorrentes, revelando-se uma vantagem competitiva para as empresas nacionais tanto no mercado nacional como em mercados internacionais.

A tendência aponta para uma continuidade no crescimento consistente verificado nos últimos anos, tanto ao nível dos sistemas de gestão da qualidade como de gestão ambiental.

No entanto, é necessário que este crescimento seja mais rápido e mais abrangente, de modo a diminuir o fosso que nos separa dos nossos parceiros europeus (actuais e futuros) e possibilitar a dinamização da nossa economia.

Se já foram, e continuam a ser, desenvolvidos vários esforços neste sentido, o principal factor que contribuirá para o acelerar do processo é a mudança estratégica das nossas empresas e a percepção de que, sem qualidade, sem inovação e sem diferenciação, não conseguirão competir no actual mercado global.

Desta capacidade para a mudança e para a melhoria contínua depende a evolução da capacidade competitiva da economia e das empresas portuguesas.

ANEXO II – ESTUDO DE IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9000 NAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Caracterização inicial⁹¹:

- 70% das empresas certificadas obtiveram essa certificação após 1995;
- 57% recorreram a sistemas de incentivos;
- 84% recorreram a serviços de consultoria externa;
- O tempo decorrido entre a decisão da empresa de iniciar o processo de certificação e a obtenção do certificado foi, em média, de dois anos;
- 93% optaram por certificar toda a empresa, enquanto apenas 4% referem ser o estabelecimento (uma fábrica) e 3% o departamento;
- 81% certificaram-se segundo as normas ISO 9002 e 18% segundo as normas ISO 9001;
- 88.5% optaram pela APCER como entidade certificadora;
- A preparação para atingir a certificação durou, em 79% das empresas certificadas, dois anos ou menos, sendo que, para 38%, foi suficiente um ano ou menos;
- Cerca de 2/3 das empresas referem que as decisões de implementar e certificar o sistema de gestão da qualidade foram tomadas em simultâneo;
- 18% das empresas indicam proceder ao apuramento do custo global da qualidade;
- Entre as empresas não certificadas, o apuramento deste custo é feito em perto de 10% dos casos;
- Quanto aos critérios de selecção do organismo certificador, 76% referem a inserção no SPQ, 35% a credibilidade do organismo, 30% o reconhecimento internacional e 3% o custo de obtenção e manutenção da certificação.

Preparação da certificação:

- Entre as empresas certificadas, o grau de envolvimento da gestão de topo no processo foi avaliado, em média, em 4,1⁹²;

⁹¹ Este estudo é apresentado na secção 1 do capítulo V.

⁹² Numa escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo).

- Mais de 62% referem que sentiram dificuldades significativas em fazer aderir o pessoal ao processo de certificação;
- As causas dessas dificuldades foram a falta de sensibilidade do pessoal para esta temática (para 65% das empresas que referiram terem sentido dificuldades), a falta de tempo (53%) e a falta de formação (45%);
- Entre as empresas que procuraram o apoio de sistemas de incentivos, 56% referem que teriam implementado o sistema sem alterações significativas no caso de não existir esse apoio, enquanto 35% referem que ter-se-iam certificado mas segundo um calendário diferente e menos de 10% referem que não teriam avançado com o processo;
- Entre as empresas que recorreram ao apoio de consultores externos, 65% consideraram o contributo dos consultores como importante e 28% como determinante, enquanto cerca de 6% avalia o contributo dos consultores para a certificação das empresas como tendo sido neutro;
- As empresas certificadas indicaram possuir, em média, 4,4 elementos do sistema da qualidade⁹³ antes de iniciarem o processo;
- 69% das empresas não certificadas referem possuir 4 ou mais elementos;
- Os resultados anteriores são afectados pelo facto de, entre as empresas não certificadas, 53% indicarem estar em fase de certificação e, entre as restantes, 76% pretenderem iniciar o processo no espaço de três anos.

Efeitos da certificação:

- A importância da qualidade na estratégia da empresa antes do início do processo de certificação foi avaliada, em média, em 3,4⁹⁴;
- Após o início do processo, o valor sobe para 4,3;

⁹³ De entre os 12 considerados, que foram a definição formal da política da qualidade, existência de procedimentos documentados, departamento da qualidade, reporte directo do responsável da qualidade à Administração, inspecção e ensaio de produtos / serviços adquiridos, existência de uma lista de fornecedores aprovados, controlo da qualidade da produção / serviços, identificação de produtos / serviços ao longo do ciclo de desenvolvimento e comercialização, recurso a laboratórios, plano de formação, plano de calibração e auditorias internas da qualidade.

⁹⁴ Igualmente numa escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo).



- Antes do início do processo de certificação, 47% das empresas indicam atribuir à qualidade uma importância superior a 3;
- Depois do início do processo, a percentagem anterior sobe para os 90%;
- Relativamente às empresas não certificadas, o mesmo valor é de 4,4;
- 35% das empresas não certificadas atribuem à qualidade uma importância superior a 3;
- 81% das empresas certificadas esperam sentir os resultados da certificação até dois anos, 17% entre dois e três anos e 2% mais de três anos depois;
- 77% das empresas que esperavam obter resultados substanciais do processo de certificação no prazo de um ano viram essa expectativa concretizada;
- Nos casos em que os resultados eram esperados ao fim de um a dois anos, 84% obtiveram efeitos nesse período ou mesmo antes;
- Entre as que esperavam efeitos de dois a três anos, esse facto confirmou-se em 81% dos casos;
- Relativamente às ferramentas da qualidade utilizadas, o maior número de referências engloba os círculos da qualidade (22% antes da certificação e 67% após a mesma), o controle estatístico do processo, o “brainstorming” e a análise de Pareto (para todos estes uma percentagem superior a 50%, cerca de 30 pontos percentuais acima do verificado antes da certificação);
- Quanto às empresas não certificadas, indicam a utilização do controle estatístico do processo, “quality function development”, histogramas e programas focalizados, todos em percentagens superiores às verificadas para as empresas certificadas antes da obtenção do certificado;
- A maioria das empresas regista custos da qualidade inferiores a 2% do volume de vendas de 1998, referindo 25% das empresas um custo inferior a 5% e 11% das respostas indicam custos da qualidade superiores a 9% do referido volume de vendas;
- 82% das empresas indicam que a certificação contribuiu para o aumento dos procedimentos documentados, enquanto 74% referem que contribuiu para o aumento/melhoria da calibração de instrumentos de medição e ensaio, 54% para o aumento dos recursos envolvidos na qualidade e 50% para o aumento do controlo da qualidade de produção.

Avaliação da certificação:

- 93% dos responsáveis da qualidade consideram que o efeito da certificação sobre o registo documental foi positivo, 4% avaliam-no como neutro e 3% como desfavorável;
- 95% consideram positivo o efeito da certificação sobre o desempenho da área da qualidade, não tendo sido registada qualquer avaliação desfavorável;
- 85% consideram que foi positivo o efeito sobre a qualidade dos produtos ou serviços da empresa, não tendo sido registada, igualmente, qualquer avaliação desfavorável;
- Ainda sem qualquer avaliação desfavorável e com 92% de avaliações positivas, o efeito sobre o desempenho global da empresa;
- 72% dos responsáveis da qualidade defende a credibilidade do processo de certificação das empresas em Portugal, enquanto 67% concorda com o reconhecimento internacional conferido pela certificação;
- 30% consideraram que o mercado onde a sua empresa opera não exige ou privilegia a certificação e 23% indicaram que a certificação não tem um impacto significativo nos clientes;
- 53% consideraram o processo de certificação demasiado dispendioso, enquanto 44% referiram o mesmo em relação à manutenção dos certificados;
- Apenas 6% consideram que a certificação não se adequa à actividade empresarial (em geral ou em relação ao negócio da empresa);
- 90% das empresas consideram que as auditorias externas realizadas pela entidade certificadora fornecem um contributo positivo para a detecção de oportunidades de melhoria;
- No entanto, cerca de 30% avaliam como neutro o contributo das auditorias externas para a credibilização do SPQ;
- Também 30% não avaliam como favorável o contributo das auditorias externas para a detecção de não conformidades pertinentes e a actuação da equipa de auditores, existindo, nestes pontos, 3% de avaliações negativas.

Potenciais benefícios da certificação:

- Mais de 72% das empresas não certificadas considera que o principal benefício potencial da certificação seria a melhoria da qualidade do produto / serviço da empresa, seguindo-se, relativamente à importância, a melhoria do potencial competitivo e a redução de custos;
- Cerca de metade esperam ainda a simplificação de procedimentos e a melhoria organizacional.

Razões para a não certificação:

- De entre as empresas não certificadas, as principais razões apontadas são a pouca importância atribuída pelos clientes e pelo mercado à certificação e o custo do processo de certificação;
- Algumas empresas referem também a eventual rigidez e burocracia do sistema certificado.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, I. (1999). O que há de novo no modelo de Excelência da EFQM. *Qualidade*, 3, 30-37.

Alves, P.C. (1999). Certificação é um Valor Acrescentado para as Empresas. *Directório da Qualidade*, 1416, 10-11.

American Productivity & Quality Center (2000). *Quality Approaches for the New Millennium – Consortium Benchmarking Study – Best-Practice Report*. Houston: APQC.

André, M.M. e Saraiva, P.M. (2000). *Satisfação de Clientes e Resultado do Negócio: Sinergia ou Compromisso?* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Antunes, M.G. (2000). *Optimização dos Custos Relacionados com a Qualidade* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Arbide, J. (1993). Benchmarking, Una Estrategia Vencedora. *ICE – Calidad Total Y Competitividad*, 724, 49-59.

Arnold, K.L. (1994). *The Managers Guide to ISO 9000*. New York: The Free Press.

ASQC Futures Team (1996). Quality and Its Environment in 2010. *Quality Progress*, July 1996, 71-79.

Associação Portuguesa de Certificação (1999). *Certificação de Sistemas de Gestão Ambiental* [online]. Lisboa, APCER. Disponível em: <http://www.apcer.pt> [08 Janeiro 2000].

Associação Portuguesa de Certificação (2000). Apresentação da Associação Portuguesa de Certificação. *Directório União Europeia*, Ano II – N.º 2, 65-77.

Associação Portuguesa para a Qualidade (2000). Associação Portuguesa para a Qualidade – 30 Anos. *Directório União Europeia*, Ano II – N.º 2, 34-37.

Bank, J. (1998). *Qualidade Total – Manual de Gestão*. 2ª Edição. Mem Martins: Edições CETOP.

Beato, V. (1997). *Qualidade com Fanatismo*. Porto: RÉS-Editora.

Berasategui, R.G. (1997). *Total Quality Management en USA* [online]. [14 Novembro 1999].

Bernardo, F.P. e Saraiva, P.M. (2000). *Projecto de Processos Considerando Custos da Qualidade* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Buckley, P.J. e Castro, F.B. (1999). *Outward FDI in Manufacturing from Portugal: Internationalisation Strategies from a New Foreign Investor*. Leeds: Leeds University Business School.

Carneiro, A. (1995). *Inovação, Estratégia e Competitividade*. Lisboa: Texto Editora.

Carneiro, A. (2000). *A Inovação Tecnológica como factor de Qualidade Competitiva* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Carrasqueira, M.J. e Machado, V.C. (2000). *Guia para Implementação de um Sistema de Gestão Integrada* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Castilho, A. e Alves, P. (1999). ISO 9000:2000 – Plano de Transição. *Qualidade*, 3, 22-29.

Cavusgil, S.T. (1999). *Globalization of Markets and Its Impact on Domestic Institutions* [online]. Indiana. Indiana University. Disponível em: <http://www.law.indiana.edu> [06 Maio 2000].

CEPII (1997). *Trade Patterns Inside the Single Market* [online]. Document de Travail N.º 97-07. Disponível em: <http://europa.eu.int> [04 Dezembro 1999].

Cetil, M. (1999). Qualidade, sua Certificação e seus Impactos. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1375, 12.

Chase, R.B. e Aquilano, N.J. (1995). *Gestão da Produção e das Operações – Perspectivas do Ciclo de Vida*. Lisboa: Monitor.

CISEP – ISEG/UTL e CEGEA – Universidade Católica do Porto (1999). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspectiva Genérica* [online]. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica – Ministério da Economia e Semanário Económico. Disponível em: <http://www.gepe.pt> [25 Agosto 2001].

Coelho, J.E. (2000). *Uma Metodologia para Ajudar a Transição Prevista na ISO 9000:2000* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Collins, J. e Porras, J. (1997). Empresas de Sucesso. In: Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Economia e Gestão, ed. *Concorrência e Competitividade – Colectânea de Textos*. Volume I. Lisboa: AEISEG.

Comissão das Comunidades Europeias (1999). *Como Encorajar a Competitividade das Empresas Europeias face à Mundialização*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias, (Final 718 de COM (1998)).

Comissão das Comunidades Europeias (2000). *Rumo à Empresa Europa: Programa de Trabalho da Política Empresarial 2000-2005*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. (SEC (2000) 771).

Comissão Europeia (1993). Competitividade Industrial e Protecção do Ambiente. *Boletim CE*, 5, 102-104.

Comissão Europeia (1999). *Relatório sobre a Avaliação do 3º Programa Plurianual para as Pequenas e Médias Empresas da União Europeia (1997-2000)*. Bruxelas: Comissão Europeia, (COM (99) 319).

Connecticut Policy and Economic Council (1998). Creating Export Opportunities with ISO 9000. *CPEC Review*, Vol. 2 – N.º 6.

Conselho Nacional da Qualidade (1999). *Relatório sobre Qualidade em Portugal – 1998*. Caparica: IPQ.

Cordeiro, M. (2000). Coesão Organizacional: Global Quality Process. *Management*, 692, 2-3.

Correia, E.M. (1997). *A Importância da Qualidade no Desempenho das Empresas Portuguesas*. Dissertação (Mestrado). Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia.

Cruz, C.V. e Carvalho, Ó. (1998). *Qualidade – Uma Filosofia de Gestão*. 3ª Edição. Lisboa: Texto Editora.

Dale, B.G. (1994). *Managing Quality*. Second Edition. Manchester: Prentice Hall International.

Deardorff, A.V. (1998). *International Effects of National Regulatory Regimes*. Michigan: University of Michigan.

Deardorff, A.V. (1999). *Nontariff Barriers and Domestic Regulation*. Michigan: University of Michigan.

Deming, W.E. (1994). *Out of the Crisis – Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dias, R.M. (2000). Qualidade 2000: Sobreviver na Globalização / Ambiente 2000: Globalizar a Sobrevivência. *Dossiers Especiais do Expresso*, 1441, 10-11.

Directorate General III – Industry (2000). *European Quality Policy* [online]. Disponível em: <http://europa.eu.int> [21 Junho 2000].

Directório da Qualidade (1999). A Qualidade em Portugal. *Directório da Qualidade*, 1416, 28-33.

Drucker, P.F. (1985). Les Entrepreneurs. In: Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Economia e Gestão, ed. *Concorrência e Competitividade – Colectânea de Textos*. Volume I. Lisboa: AEISEG.

Ehrhart, K.J. (1996). *Quality Management in the European Economic Location*. In: European Organization for Quality, ed. 40th Annual EOQ Congress, Berlin 10 Setembro 1996, Volume I. Berlin: EOQ, 15-20.

European Foundation for Quality Management (1999). Global Partnership for Business Excellence. *Quality Link*, Volume II – N.º 63, 20.

European Organization for Quality (2000a). *European Customer Satisfaction Index* [online]. Helsinki, EOQ. Disponível em: <http://www.eoq.org> [09 Junho 2000].

European Organization for Quality (2000b). *Towards a European Vision of Quality – The Way Forward*. Helsinki: EOQ.

European Quality (1993). Juran's Message for Europe. *European Quality*, Volume 1 – Number 1, 18-25.

Fabião, J. e Fernandes, R. (2000). *O Binómio Qualidade / Segurança. Factor de Competitividade e Produtividade* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Ferreira, A. (1999). Certificação: O Primeiro Passo para a Qualidade Total. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1375, 3.

Ferreira, M.D. (1992). Qualidade: Vantagem Competitiva. *Exportar*, 1992, 58-61.

Ferreira, P.C. (2000). ISO/DIS 9000:2000 – Potencial de Integração com Outros Sistemas de Gestão. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1428, 6-7.

Figueiredo, H.A. (1996). *A Qualidade como Vector Estratégico de Desenvolvimento Empresarial: Uma Aplicação ao Sector da Cerâmica*. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.

Fischer, R. e Serra, P. (1999). *Standards and Protection*. University of Chile.

Fonseca, L. (1999a). Antecipando as Normas ISO 9000:2000. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1406, 8.

Fonseca, L. (1999b). Certificação de Sistemas da Qualidade e Gestão Ambiental: Impacto na Competitividade. *Directório da Qualidade*, 1416, 9-11.

Fonseca, L. (1999c). Certificação Reforça Competitividade das Empresas. *Forum Empresarial do Expresso*, 22, 6.

Fonseca, L. (1999d). Qualidade e Competitividade. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1396, 14-15.

Fonseca, L. (2000a). Certificação de Sistemas da Qualidade – Uma Realidade Consolidada. *Estratégias XXI*, 12, 20.

Fonseca, L. (2000b). Certificação de Sistemas da Qualidade e Sistemas de Gestão Ambiental. *Dossiers Especiais do Expresso*, 1441, 6-7.

Fontoura, M.P. (1997). Aspectos Teóricos do Investimento Internacional. *In*: ICEP, ed. *Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP, 37-61.

Franco, J.P. (2000). Qualidade, Criatividade e Inovação. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1441, 20.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Fynes, B. e Ennis, S. (1997). Competing from the Periphery. Core Issues in International Business. *In*: Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Economia e Gestão, ed. *Concorrência e Competitividade – Colectânea de Textos*. Volume II. Lisboa: AEISEG.

Gabinete do Gestor do PEDIP (2000). PEDIP II – A Experiência de uma Política Industrial ao Serviço do Desenvolvimento Empresarial e Económico-Social e da Convergência Económica. *Directório União Europeia*, Ano II – N.º 2, 6-11.

Gandal, N. (2000). *Quantifying the Trade Impact of Compatibility Standards and Barriers – An Industrial Organization Perspective*. Tel Aviv: Tel Aviv University.

Ganhão, F. N. (1991). *A Qualidade Total*. Lisboa: CEDINTEC.

Ganslandt, M. e Markusen, J.R. (2000). *Standards and Related Regulations in International Trade: A Modeling Approach*. Boulder: University of Colorado.

Garelli, S. (2000). *Competitiveness of Nations: The Fundamentals* [online]. Lausanne, IMD. Disponível em: <http://www.imd.org> [10 Agosto 2000].

Garza, J. e Gomez, M. (1996). *ISO 9000 – An International Standard* [online]. Texas, University of Texas Pan American – College of Business Administration. Disponível em: <http://www.baclass.panam.edu> [21 Março 2000].

Geraldo, L.M. e Saraiva, P.A. (2000). *Avaliação de Sistemas da Qualidade* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Gonçalves, M. e Neves, E. (2000). *Qualidade e Inovação* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Gower Publishing Company Limited (1990). *Handbook of Quality Management*. In: Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Economia e Gestão, ed. *Concorrência e Competitividade – Colectânea de Textos*. Volume I. Lisboa: AEISEG.

Gozdzik, K.C. (1985). A Probabilistic Model of Technical and Economic Evaluation of Quality. In: Associação Portuguesa para a Qualidade, ed. *29th EOQC Conference Quality and Development*, Proceedings, Volume 2. Estoril:APQ, 197-203.

Grant, E.L e Leavenworth, R.S. (1982). *Statistical Quality Control*. Fifth Edition. Tokyo: McGraw-Hill.

Guerra, A.C. (1997). *Política de Concorrência em Portugal*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.

Guerreiro, M.S. (1999). Programa Operacional da Economia – Prioridade à Iniciativa. Inovação e Competitividade. *Opção Q*, 15, 13.

Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement – The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.

Hilton, F.G. e Levinson, A. (2000). *Measuring Environmental Compliance Costs and Economic Consequences: A Perspective from the U.S.*. Georgetown: World Bank.

Ho, S.K. (2000). *Quality Management Worldwide – Comparative Experiences* [online]. United Kingdom, International Management Centres. Disponível em: <http://www.mcb.co.uk> [20 Agosto 2000].

Hoekman, B. e Kostecki, M. (1995). *The Political Economy of the World Trading System: From GATT to WTO*. Oxford: Oxford University Press.

Hufbauer, G., Kotschwar, B. e Wilson, J. (2000). *Trade, Standards and Development: Perspectives for Central America*. Panama City: World Bank Institute.

Instituto Português da Qualidade (1994). *Bases para a quantificação dos custos da qualidade*. Lisboa: IPQ, (NP 4239:1994).

Instituto Português da Qualidade (1995). *Sistemas da Qualidade – Modelo de garantia da qualidade na concepção/desenvolvimento, produção, instalação e assistência após venda*. Monte da Caparica: IPQ, (NP EN ISO 9001:1995).

Instituto Português da Qualidade (1997). *Gestão da qualidade e garantia da qualidade – Vocabulário*. Monte da Caparica: IPQ, (NP EN ISO 8402:1997).

Instituto Português da Qualidade (1999a). *Apresentação do IPQ* [online]. Monte da Caparica, IPQ. Disponível em: <http://www.ipq.pt> [08 Fevereiro 2000].

Instituto Português da Qualidade (1999b). *Apresentação do Sistema Português da Qualidade e do Instituto Português da Qualidade*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (1999c). *Sistemas de gestão ambiental – Especificações e linhas de orientação para a sua utilização*. Caparica: IPQ, (NP EN ISO 14001:1999).

Instituto Português da Qualidade (2000). *Instituto Português da Qualidade*. 2ª Edição. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (2001a). *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Caparica: IPQ, (NP EN ISO 9000:2000).

Instituto Português da Qualidade (2001b). *Sistemas de gestão da qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho*. Caparica: IPQ, (NP EN ISO 9004:2000).

Instituto Português da Qualidade (2001c). *Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*. Caparica: IPQ, (NP EN ISO 9001:2000).

Instituto Português da Qualidade (2001d). *Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho – Especificações*. Caparica: IPQ, (NP 4397:2001).

International Institute for Management Development (2001). *World Competitiveness Yearbook* [online]. Lausanne, IMD. Disponível em: <http://www.imd.ch> [16 Julho 2001].

International Organization for Standardization (2000a). *General Information on ISO* [online]. Genève, ISO. Disponível em: <http://www.iso.ch> [24 Fevereiro 2000].

International Organization for Standardization (2000b). *Standardizing Bodies Having Notified Acceptance of the WTO TBT Code of Good Practice for the Preparation, Adoption and Application of Standards*. Genève: ISO.

International Organization for Standardization (2000c). *Standards and World Trade* [online]. Genève, ISO. Disponível em: <http://www.iso.ch> [19 Agosto 2000].

International Organization for Standardization (2000d). *WTO TBT Standards Code Directory*. Genève: ISO.

International Organization for Standardization (2001). *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Tenth cycle – 2000*. Genève: ISO.

Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J. e Crosby, P.B. (1996). Management – Quality and Competitiveness. In: Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Economia e Gestão, ed. *Concorrência e Competitividade – Colectânea de Textos*. Volumes I e II. Lisboa: AEISEG.

Jones, A.D. (1996). *Continuous Improvement Through People*. In: European Organization for Quality, ed. 40th Annual EOQ Congress, Berlin 10 Setembro 1996, Volume I, Berlin: EOQ, 73-78.

Jonker, J. (1999). The Future of Quality – Time for New Solutions. *European Quality*, Volume 6 – Number 4, 4-14.

Junior, A.A. (1999). Qualidade é um Factor de Competitividade. *Forum Empresarial do Expresso*, 22, 7.

Juran, J.M. (1994). An Appreciation of W Edwards Deming. *European Quality*, Volume 1 – Number 2, 37.

Juran, J.M. (1995). *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Kerridge, D. e Kerridge, S. (1994). A Beginning, not the End. *European Quality*, Volume 1 – Number 2, 34-37.

Kirpalani, V.H. e Luostarinen, R. (1999). *Dynamics of Success of SMOPEC Firms in Global Markets*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business.

Lemmink, J. (1992). *Quality as a Competition Tool: Facts & Figures*. Brussels: EOQ.

Lipsey, R.E. (1994). *Quality Change and Other Influences on Measures of Export Prices of Manufactured Goods and the Terms of Trade Between Primary Products and Manufactures*. Working Paper N.º 4671. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Lopes, V. (2000). *A Normalização Portuguesa. Perspectivas e Evolução* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Machado, V.C., Santos, G. e Pais, M.S. (1997). *Impacto da Certificação dos Sistemas da Qualidade das Empresas – A Vertente Humana*. Lisboa: APQ.

Machado, V.C. e Furtado, A. (2000). *Impacto da Certificação ISO 9000* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Marques, M.B. e Peneda, M.C. (1994). A Importância Estratégica da Avaliação do Ciclo de Vida do Produto para a Indústria Portuguesa. *Competir*, Janeiro-Março 1994, 39-41.

Martins, E. (2000). O Ambiente e a Certificação Ambiental. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1441, 12.

Martins, M. (2000). A Inovação é o Motor do Progresso Económico. *Jornal do Instituto Nacional da Propriedade Industrial*, Ano XV – N.º 3, 8-9.

Maskus, K.E. (2000). *Regulatory Standards in the WTO: Comparing Intellectual Property Rights With Competition Policy, Environmental Protection, and Core Labor Standards*. Boulder: University of Colorado.

Maskus, K.E. e Wilson, J.S. (2000). *Quantifying the Impact of Technical Barriers to Trade: A Review of Past Attempts and the New Policy Context*. Washington, D.C.: World Bank.

Mateus, A., Brito, J.M. e Martins, V. (1995). *Portugal XXI – Cenários de Desenvolvimento*. Venda Nova: Bertrand Editora.

Mendes, A.S. (1996a). *A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness*. Brussels: European Commission, (SEC (96) 2000).

Mendes, A.S. (1996b). *The European Quality Policy*. In: European Organization for Quality, ed. 40th Annual EOQ Congress, Berlin 10 Setembro 1996, Volume I. Berlin: EOQ, 21-29.

Mendes, A.S. e Giannuolo, G. (1996). *The Social Impact of Quality Policy Implementation on European Industry*. Brussels: European Commission.

Mendes, A.S. (1997). *The Added Value and Credibility of Third Party Certification of Quality Systems in the European Union*. Brussels: European Commission.

Mendes, A.S. e Giannuolo, G. (1997). *The European Quality Assurance Standards EN ISO 9000 and EN 45000 in the Community's new Approach Legislation*. Brussels: European Commission.

Metrick, A. e Zeckhauser, R. (1996). *Price versus Quantity: Market Clearing Mechanisms When Sellers Differ in Quality*. NBER Working Paper N.º W5728. NBER.

Mingo, J.F. (2000). *El Mercado Interior y el Entorno de la Evaluación de la Conformidad*. Córdoba: Ministerio de Industria y Energía.

Ministério da Economia (1999). *Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade 1999 – Modelo de Auto-Avaliação e Manual de Candidatura*. Caparica: IPQ.

Ministério do Ambiente (2000). Programa Operacional do Ambiente. *Directório União Europeia*, Ano II – N.º 2, 24-25.

Ministério do Planeamento (2000a). *Grandes Opções do Plano para 2000*. Lisboa: Ministério do Planeamento – Departamento de Prospectiva e Planeamento.

Ministério do Planeamento (2000b). *Informação Económica*, N.º 53. Lisboa: Ministério do Planeamento - Departamento de Prospectiva e Planeamento.

Ministério do Planeamento (2000c). *Quadro Comunitário de Apoio III – Portugal 2000/2006*. Lisboa: Ministério do Planeamento.

Mitrea, M. (1996). *Aspects of Quality Politics on the Management of SME's Transitioning to Free Market Economics in the Transition Period*. In: European Organization for Quality, ed. 40th Annual EOQ Congress, Berlin 10 Setembro 1996, Volume I. Berlin: EOQ, 141-149.

Monga, R.C. (2000). *Managing Enterprise Productivity and Competitiveness* [online]. International Labour Organization. Disponível em: <http://www.ilo.org> [17 Julho 2000].

Montanheiro, L., Rebelo, Ef., Owen, G. e Rebelo, Em. (1996). *Public and Private Sector Partnerships: Working for Change*. PAVIC Publications.

Monteiro, L.A. (1993). Certificação de Qualidade é Fundamental para a Competitividade. *Vida Económica*, 412, 25.

- Moraga, J.L. e Viaene, J.M. (1999). *Endogenous Quality Effects of Trade Policy*. Rotterdam: Erasmus University e Tinbergen Institute Rotterdam.
- Morais, J.D. (1996). *A Qualidade na Perspectiva Estratégica da Gestão*. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Moreno, A. (1991). A Qualidade Total e a Indústria Portuguesa. *Dirigir*, 16, 3-6.
- Mota, M. e Clemente, C.G. (2000). *Estudo de Caso – Quantificação dos Custos da Qualidade*. Universidade Aberta.
- Moura, J.P. (2000). Promover a Sustentabilidade no Tecido Empresarial. *InfoPEDIP*, 17, 1-2.
- Naz, R. (1997). *La calidad como Principal Factor de la Competitividad* [online]. Madrid, AENOR. Disponível em: <http://www.aenor.es> [08 Janeiro 2000].
- Nazaré, L. (1994). Melhoria da Competitividade é a meta – Os Equívocos da Qualidade Total. *Público – Economia*, 23 Maio 1994, 6-7.
- Neven, D.J. (2000). *Evaluating the Effects of non Tariff Barriers; The Economic Analysis of Protection in WTO Disputes*. Lausanne: University of Lausanne and CEPR.
- Oliveira, J.F. (2000). *Certificação da Qualidade no domínio do Ambiente* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.
- Opção Q (1998). As Instituições da Qualidade na Europa. *Opção Q*, 13, 12-14.
- Orey, J.L. e Saraiva, P.M. (2000). *Inovação e Qualidade: algumas relações* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Organization for Economic Cooperation and Development (1999a). *An Assessment of the Costs for Internatinacional Trade in Meeting Regulatory Requirements*. Paris: OECD. (TD/TC/WP(99)8/FINAL).

Organization for Economic Cooperation and Development (1999b). *Economic Survey of Portugal, October 1999* [online]. Disponível em: <http://www.oecd.org> [08 Fevereiro 2000]

Pedersen, T. e Shaver, J.M. (1999). *Internationalization Revisited: The “Big Step” Hypotheses*. Copenhagen: Copenhagen Business School.

Pinheiro, G. e Alves, P.C. (2000). *As Auditorias da Qualidade Internas* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

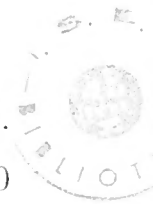
Pinho, M.C. (1998). *As Empresas Portuguesas Face aos Custos da Qualidade*. Dissertação (Mestrado). Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia.

Pinho, M.F. (2000). *Sistemas Integrados de Gestão, que Caminho?* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Pinho, M.V. (2000). Rumo à Gestão Integrada da Qualidade. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1396, 3-4.

Pinto, J.L. (1992). Obstáculos Culturais da Qualidade. *Dirigir*, 22, 66-69.

Pinto, S.B. (2000). *A Medição da Qualidade em Empresas de Serviços* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.



Pinto, V.M. (2000). *Certificação de Sistemas de Gestão Ambiental - SGA* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Pires, A.R. (1999a). A Qualidade como Factor de Competitividade. *Directório da Qualidade*, 1416, 4-5.

Pires, A.R. (1999b). *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A.R. (1999c). Qualidade, Segurança e Ambiente Tendem a Integrar-se. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1406, 3-5.

Pires, A. R. (1999d). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. 2ª Edição, Lisboa: Sílabo Gestão.

Pires, A.R. (2000a). As Microempresas vão ter Esquemas de Certificação Simplificados. *Vida Económica*, 13-19 Outubro 2000, 4-5.

Pires, A.R. (2000b). Controlo da Concepção e/ou Desenvolvimento Segundo a Norma ISO 9001. *Dossiers Promocionais do Expresso*, 1440, 30-31.

Pires, A.R. (2000c). Os Apoios à Qualidade no Programa Operacional da Economia. *Qualirama*, 60, 3-4.

PME Negócios (2000a). Como ser uma Empresa de Qualidade. *PME Negócios*, 3, 44-48.

PME Negócios (2000b). Internacionalização – Tudo o que Precisa de Saber para Vender para Todo o Mundo. *PME Negócios*, 2, 50-57.

Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April 1990, 73-93.

Porter, M.E. e Christensen, C.R. (2000). *Microeconomic competitiveness: Findings from the 1999 Executive Survey* [online]. [08 Fevereiro 2000].

Porto, I. (1999). Certifique-se que a sua Empresa é Limpa!. *Management*, 67, 6.

Quality Alliances (2000). *Why Implement Quality?* [online] [04 Maio 2000].

Raad, G. (1996). *What is in a Name? TQM, Business Excellence, Competitiveness – Is there a Real Difference*. In: European Organization for Quality, ed. 40th Annual EOQ Congress, Berlin 10 Setembro 1996, Volume I. Berlin: EOQ, 31-36.

Ramalho, V. (2000). O País não Pode deixar de dar Prioridade Absoluta à Qualidade. *Especial Qualidade do Público*, 14 Março 2000, 4-6.

Raynor, M.E. (1992). Quality as a Strategic Weapon. *Business Strategy*, Sept / Oct 1992, 3-9.

Reforço, A.M. (1994). *Gestão da Qualidade na Indústria – Razões, Dificuldades e Métodos de Resolução Associados à Implementação de Sistemas de Garantia de Qualidade de Acordo com as Normas da Série ISO 9000*. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.

Reis, F. (1999). A Caminho da Excelência. *Qualidade*, 3, 5.

Ribeiro, L.M., Alba, F. e Cabral, J.A. (2000). *Uma Experiência de Benchmarking na Indústria Metalomecânica* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Rica, E. (1995). *Benchmarking – Essential technique for achieving continuous improvement* [online]. [08 Janeiro 2000].

Rigby, D.K. (1999). *Management Tools & Techniques – Annual Survey of Senior Executives*. Boston: Bain & Company.

Rodrigo, M.P. e Prucha, S. (2000). *O Programa Infante e a sua Contribuição para o Desenvolvimento Económico* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Romão, A. (1995). A Competitividade Europeia. *Estudos de Gestão*, Volume II – N.º 1, 3-19.

Rooij, B. e Pijl, G. J. (1997). *A Contingency Approach to Quality System Implementation*. LE Tilburg: Tilburg University.

Rust, R.T., Zahorik, A.J. e Keiningham, T.L. (1995). Return on Quality – Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, Vol. 59, 58-70.

Sachs, J.D., Stone, L.G., Warner, A.M. (2000). *Year in Review* [online]. [08 Junho 2000].

Samuelson, P.A. e Nordhaus, W.D. (1993). *Economia*. Décima Quarta Edição. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.

Sánchez, G. (1998). *Lobbying, Innovation and Protectionist Cycles*. Universitat Pompeu Fabra.

Santos, C. (1995). A Qualidade tem de ser uma Opção Nacional. *Exportar*, 10-16.

Santos, F.C. (2000). *O Modelo de Excelência da EFQM – Plataforma para a Gestão do Conhecimento* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Santos, F.L. (1991). Qualidade na Perspectiva do Futuro da Empresa. *Qualidade*, 4, 19-23.

Santos, V. (2000). Qualidade e Inovação Reforçam Competitividade. *Opção Q*, 16, 64-68.

Saraiva, P.M. (1999). O Futuro das ISO 9000. *Qualidade*, 3, 14-21.

Saraiva, P.M. e Rosa, M.J. (2000). *O Futuro da Qualidade* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Sarfati, G. (1998). *European Industrial Policy as a Non-Tariff Barrier* [online]. Disponível em: <http://www.eiop.or.at> [07 Dezembro 1999].

Scottish Exporters Virtual Community (1999). *Critical Success Factors in Exporting*. Glasgow: SEVC.

Secca, M. (1999). *Certificação Ambiental: Melhorar a eficácia das empresas*. Bens de Equipamento e Tecnologias Ambientais, 23 Setembro 1999, 11.

Secca, M. (2000). Novos Conceitos e Práticas: Acompanhar a Globalização com a Qualidade Certificada. *Dossiers Especiais do Expresso*, 1441, 4-5.

Seghezzi, H.D. (1990). A Qualidade como Factor Competitivo no Espaço Económico Europeu. *Qualidade*, 2/90, 23-30.



Shetty, Y.K. e Buehler, V.M. (1987). *Quality Productivity and Innovation – Strategies for Gaining Competitive Advantage*. New York: Elsevier.

Siebert, H. (1996). *Trade Policy and Environmental Protection*. Working Paper N.º 730. Kiel Institute of World Economics.

Silva, J.M. (1996). Custos da Qualidade – Breves Notas. *Jornal de Contabilidade*, 283, 211-215.

Silva, J.R. (1992). *Política de Preços*. Lisboa: Centro de Estudos de Economia Europeia e Internacional – Instituto Superior de Economia e Gestão.

Silva, J.R. (1994). *As Bases da Política Comercial Comum*. Documento de Trabalho N.º 8/94. Lisboa: Centro de Estudos de Economia Europeia e Internacional – Instituto Superior de Economia e Gestão.

Silva, J.R. (1996). *Mudanças na Economia Mundial, 1973 – 1993*. Documento de Trabalho N.º 1/96. Lisboa: Centro de Estudos de Economia Europeia e Internacional – Instituto Superior de Economia e Gestão.

Silva, J.R. (1997). As Grandes Correntes do Comércio Internacional. In: A. Romão, ed. *Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP, 61-94.

Silva, J.R. (2000). Portugal Precisa de Estratégia Comercial. *Economia Pura*, Ano III – N.º 26, 90-92.

Silvério, M.J. e Freire, A.M. (1997). O Programa da Qualidade no IPQ. *Qualirama*, 45, 4-10.

Soares, J. (2000). POE – Programa Operacional da Economia - Proposta de Apoios Financeiros para as Empresas nas Áreas da Qualidade, Ambiente e Segurança. *Qualirama*, 60, 9-11.

Solberg, C.A. e Olsson, U.H. (1999). *Management Orientation and Export Performance – The Case of Norwegian IT Companies*. Sandvika: Norwegian School of Management.

Sousa, A.M. (2000). *Qualidade e Inovação Tecnológica* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Sousa, F.F. (2000). Competitividade Nacional – Miragem ou Realidade?. *Opção Q*, 16, 7-12.

Stahl, B. (2000). *Inward Internationalisation – Does a Novel Field Need a New Theory?*. Uppsala University.

Stratton, B. (1993). Why you can't link Quality Improvement to Financial Performance. *Quality Progress*, Fevereiro de 1993, 5.

Suarez, J.G. (1992). *Three Experts on Quality Management* [online]. TQLO Publication No. 92-02. Philadelphia, Office of the Under Secretary of the Navy. Disponível em: <http://deming.eng.clemson.edu> [07 Dezembro 1999].

Sykes, A.O. (1995). *Product Standards for Internationally Integrated Goods Markets*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.

Tomé, J.B. (1990). *Portugal e a Europa no Mercado Mundial da Qualidade*. Lisboa: APQ.

Veludo, M.V. (2000). *Melhoria da Qualidade e Aprendizagem Organizacional* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Verboven, F. (1995). *Testing for Monopoly Power When Products are Differentiated in Quality*. Tilburg: Center for Economic Research – Tilburg University.

Vilares, M.J. (2000). Competitividade e Qualidade. In: Associação Portuguesa para a Qualidade, ed. *Colóquio da APQ*.

Vital, M.A. e Rodrigues, A.C. (2000). *Qualidade versus Segurança e Saúde no Trabalho* [CD-ROM]. In: Instituto Português da Qualidade, ed. 1º Congresso da Qualidade, Lisboa 19-20 Junho 2000. Caparica: IPQ.

Vitali, G. (1998). *The Entry Mode Choice of EU Leading Companies (1987-1997)*. Torino: Institute of Research on Firm and Development.

Welge, M.K. e Borghoff, T. (1999). *An Evolutionary Perspective on the Globalization of Enterprises in the Global Network Competition*. Dortmund: University of Dortmund.

Willborn, W. e Cheng, T. C. (1994). *Global Management of Quality Assurance Systems*. Singapore: McGraw-Hill.

Wilson, J.S. (1997a). *International Trade: Standards, Technical Regulations, and Global Reform*. Washington, D.C..

Wilson, J.S. (1997b). *Triennial Review of the Agreement on Technical Barriers to Trade*. Genève: WTO.

Wilson, J.S. (1998). *The Economic Benefits of Removing Technical and Regulatory Barriers: Mutual Recognition Agreements and Other Trade Facilitation Models*. Genève: ISO.

Wilson, J.S. (1999a). *The Post-Seattle Agenda of the World Trade Organization in Standards and Technical Barriers to Trade: Issues for the Developing Countries*. Washington, D.C.: World Bank.

Wilson, J.S. (1999b). *World Bank Research in Progress on Standards*. Washington, D.C.: World Bank.

World Bank (2000a). *International Trade & Development* [online]. Washington, D.C.. Disponível em: <http://www.worldbank.org> [02 Agosto 2000].

World Bank (2000b). *Quantifying the Trade Effect of Standards and Regulatory Barriers: Is it Possible?*. Washington, D.C.: World Bank.

World Bank (2000c). *Technical Barriers to Trade and Standards – Challenges and Opportunities for Developing Countries*. Genève: World Bank.

World Economic Forum (2000). *Global Competitiveness Report* [online]. [06 Julho 2000].

World Trade Organization (2000). *World Trade Developments*. Genève: WTO.

Zardo, L.M., Baum, M.S. e Gientorski, L.C. (1998). *A Importância dos Custos da Qualidade na Gestão Empresarial* [online]. [02 Fevereiro 2000].